

2025. június

XII. évfolyam 1-2. szám

BIZTOSÍTÁS ÉS KOCKÁZAT

A BIZTOSÍTÁSI SZAKMA
TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATA

„Az utolsó úriemberek egyike volt” – Búcsú Lambert Gábortól

Jeney Attila

**Több párbeszéddel és együttműködéssel a biztosítási szektor fejlesztéséért
Beszélgetés Holló Bencével, a MABISZ elnökével**

Jeney Attila

A 2024-es OECD nyugdíjjelentés

Simonovits András

Munkáltatók hatása a nyugdíj-megtakarításokra

Kravalik Gábor

**Az életbiztosítók biztosítottakat motiváló eszközeinek értékelése a fizikai és mentális
egészség szubjektív megítélésének tükrében**

Vona Gábor

**Média és biztosítás: Hogyan alakítja a kommunikáció a magyar biztosítási szektort? –
Médiaelemzés**

Kupi Marcell – Tóth Péter – Páthy Ádám – Bugovics Zoltán – Kovács Norbert

**Digitalizáció és MI a biztosításokban – XIV. Nemzetközi Biztosítási Konferenciáját
rendezte meg a Magyar Biztosítók Szövetsége**

Jeney Attila – Lencsés Katalin

Életútinterjú Zsoldos Miklóssal

Gárdos Judit – Vajda Róza

Múltunk emlékei rovat

Horváth Gyula – Tamás Gábor



ELŐSZÓ

Tisztelt Olvasó!

Idei első számunk nyitó interjúja Holló Bencével készült, akit idén márciusban a MABISZ elnökének választottak. Az új elnök kihívásokkal teli időszakban veszi át a vezetést, ezért különösen érdekes, hogy miképpen látja a nemzetközi és a hazai piaci környezetet, az EPA kérdését, illetve a továbbblépés lehetőségeit.

Első cikkünk a magyar kormányzat felkérésére készült legfrissebb OECD tanulmányt mutatja be, és ennek alapján elemzi a magyar nyugdíjrendszer előtt álló kihívásokat. A tanulmány magas minőségét elismerve, a szerző nem spórol a kritikus észrevételekkel sem. Szorosan ehhez a témához kapcsolódik a második írás, amely a magyar önkéntes nyugdíjpénztári rendszert mutatja be a munkáltatói szerepvállalás szempontjából. A tanulmány különös figyelmet fordít az adókörnyezet változásaira, hogy ezek miként befolyásolják a magánszemélyek öngondoskodási hajlandóságát, az öngondoskodás társadalmi penetrációját.

Harmadik tanulmányunk sem távolodik el az öngondoskodás témájától, mivel a magyar életbiztosítóknak az élethez, balesethez és egészséghez kapcsolódó kockázatokra irányuló gyakorlatát vizsgálja a vélt fizikai és mentális egészségre ható tényezők függvényében. A tanulmány több javaslatot is megfogalmaz, mint például új tematikus tartalmak gyártása, mentális egészségre szóló kiegészítő biztosítás.

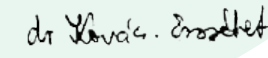
A következő cikk a magyar biztosítási piac kommunikációs stratégiáit és médiaszerepét vizsgálja, fókuszálva a stratégiákra, a média gazdasági szektorokban betöltött szerepére, valamint a biztosítási termékek piaci kommunikációjára. A kutatás eredményei rámutatnak, hogy a biztosítótársaságok kommunikációjában jelentős szerepet kapnak az új termékek, különösen azok, amelyek a digitális innovációra és a fogyasztói magatartás változásaira reagálnak.

A folytatásban a tavalyi MABISZ konferenciáról készült beszámolót olvashatják az érdeklődők. A konferencia fókuszában a digitalizáció és a mesterséges intelligencia állt.

Kiadványunk végén a szokásos rovatok találhatók. Az életút interjú ezúttal Zsoldos Miklóssal készült, aki biztosítói pályafutását az ÁB-AEGON Biztosítónál kezdte 1997-ben, majd 2000-ben került az UNION Biztosító élére, és 12 évig volt a vállalat elnök-vezérigazgatója. A „Múltunk emlékei” rovatból pedig azt tudhatjuk meg, hogy miként alakult Magyarországon az életbiztosítások piaca az első világháború idején.

Jó olvasást és kellemes nyári pihenést kívánunk mindenkinek!


Dr. Pandurics Anett
elnök


Dr. Kovács Erzsébet
főszerkesztő


Lencsés Katalin
szerkesztő

IMPRESSZUM

A Biztosítás és Kockázat folyóirat kiadója a Magyar Biztosítók Szövetsége. A lap elsősorban olyan cikkeket közöl, amelyek a biztosítási szakma számára releváns, aktuális témát dolgoznak fel elméleti szempontból vagy empirikus alapon. A kiadvány bármely részének másolásával és terjesztésével kapcsolatos minden jog fenntartva. A kiadó mindent elkövet az adatok és információk megjelenés előtti ellenőrzéséért, mindamelllett a MABISZ az esetleges valótlanágból, pontatlanságból eredő károkért a felelősségét kizárja.

SZERKESZTŐSÉG

Dr. Pandurics Anett - *elnök*
Dr. Kovács Erzsébet - *főszerkesztő*
Lencsés Katalin - *szerkesztő*

Szerkesztőbizottsági tagok:

Balogh László	Lambert Gábor
Erdős Mihály	Dr. Molnos Dániel
Gordos József	Nagy Koppány
Heit Gábor	Papp Lajos
Horváth Gyula	Püski András
Dr. Kovács Levente	Szalai Péter
Jeney Attila	

TANÁCSADÓ TESTÜLET

Dr. Baji Petra PhD
Dr. Barabás Béla CSc
Dr. Bélyácz Iván DSc
Dr. Farkas Szilveszter PhD
Dr. Forgó Ferenc DSc
Dr. Gáll József PhD
Dr. Kovács Antal CSc
Dr. Takáts Péter PhD
Dr. Tőke Balázs PhD

TARTALOM-ELŐÁLLÍTÁS

Budapesti Corvinus Egyetem
Biztosítási Oktató
és Kutató Csoport (BOKCS)
1093 Fővám tér 8.
Intézményi azonosító: FI43814
Adószám: 19156972-2-44

KIADÓ

Magyar Biztosítók Szövetsége
1062 Budapest, Andrásy út 93.
Telefon: (+36 1) 802-8400
Fax: (+36 1) 802-8499
Levélcím: 1381 Budapest 62., Pf. 1297

TARTALOM

„Az utolsó úriemberek egyike volt” – Búcsú Lambert Gábortól	6
Jeney Attila	
Több párbeszéddel és együttműködéssel a biztosítási szektor fejlesztéséért	
Beszélgetés Holló Bencével, a MABISZ elnökével	8
Jeney Attila	
A 2024-es OECD nyugdíjjelentés	14
Simonovits András	
Munkáltatók hatása a nyugdíj-megtakarításokra	28
Kravalik Gábor	
Az életbiztosítók biztosítottakat motiváló eszközeinek értékelése a fizikai és mentális egészség szubjektív megítélésének tükrében.....	54
Vona Gábor	
Média és biztosítás: Hogyan alakítja a kommunikáció a magyar biztosítási szektort? – Médiaelemzés	86
Kupi Marcell – Tóth Péter– Páthy Ádám– Bugovics Zoltán– Kovács Norbert	
Digitalizáció és MI a biztosításokban – XIV. Nemzetközi Biztosítási Konferenciáját rendezte meg a Magyar Biztosítók Szövetsége	102
Jeney Attila – Lencsés Katalin	
Életútinterjú Zsoldos Miklóssal.....	108
Gárdos Judit – Vajda Róza	
Múltunk emlékei rovat	136
Horváth Gyula – Tamás Gábor	

„AZ UTOLSÓ ÜRIEMBEREK EGYIKE VOLT” – BÚCSÚ LAMBERT GÁBORTÓL



Bár csak tavaly augusztusban kerültem a Magyar Biztosítók Szövetségéhez, már az első személyes találkozásunkkor kiderült, hogy Gáborral több mint harminc éve akár találkozhattunk is nem egyszer. Mégpedig a New York palotában, ahol pusztán egy emelet és két „redakció” választott el minket egymástól: Gábor akkor már a Magyar Nemzet befutott újságírójaként publikált, én viszont a Magyar Hírlap újságíró-gyakornokaként épphogy írni kezdtem. A pályafutásunkat annak az egyszerű, de egy újságírónak kötelezően betartandó elvnek szenteltük, hogy a *hír szent, a vélemény szabad*. Gábor nemcsak ismerte és művelte ezt a szakmailag elkötelezett újságírást, hanem tanította is.

Mi több, a magatartásával is igyekezett ezt a szellemiséget szolgálni, példát mutatni mind a kortársaknak, mind pedig az utánunk következőknek. Ahogy több kollégával beszélgetve megállapítottuk róla: *az utolsó úriemberek egyike volt...* S ha már búcsúzunk a Biztosítás és Kockázat szerkesztőségének tagjától, kötelességünk, hogy összegezzük kedves kollégánk maga mögött hagyott tartalmas életművét.

Közismert és elismert közgazdász-újságíróként 2017 óta töltötte be a Magyar Biztosítók Szövetségének kommunikációs vezetői posztját, egyszersmind publikált a Biztosítás és Kockázat hasábjain. A Jedlik Ányos Gimnáziumban érettségizett, majd a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem nemzetközi kapcsolatok szakán diplomázott. A Magyar Újságírók Országos Szövetségének újságíró-iskoláját 1981-ben végezte el, pályafutásának első 20 évében a Magyar Nemzetnél munkatársból nemsokára a lap moszkvai tudósítójává, külpolitikai rovatvezetőjévé, majd washingtoni tudósítójává lépett elő. Angolul, németül és oroszul felsőfokon beszélt. Ezt követően a BBC magyar adásának budapesti tudósítójaként dolgozott, 2000 és 2003 között pedig a Világgazdaság című üzleti napilap szerkesztője, valamint a társadalompolitikai, majd a külgazdasági és a publicisztikai rovat vezetője volt, sőt internetes szerkesztőként is segítette a szerkesztőség munkáját.

Közben 2001-től a Budapesti Kommunikációs Főiskola (ma Metropolitan Egyetem) újságíró szakának óraadó tanáraként oktatta a hírelemzés, a világsajtó, a külpolitika és a gazdaság iránt érdeklődő hallgatókat, 2002-től pedig a Matthias Corvinus szak-kollégium újságíró szakképzésének tanára lett. A Figyelőnél eltöltött 14 évből a lapot öt éven keresztül főszerkesztőként irányította. Újságírói és oktatói pályafutása mellett gazdasági újságírás tankönyvet szerkesztett, illetve esszéketekben publikált. Gábor a Biztosítás és Kockázat folyóirat munkatársaként is múlhatatlan érdemeket szerzett a magyar biztosítási szektor ismertségében és elismertségében. Küldetésének tekintette, hogy már az általános iskolától kezdve elmélyíthesse a fiatalok pénzügyi és biztosítási ismereteit. A tárgyilagos és hiteles beszéd, a kiegyensúlyozott tájékoztatás elkötelezettjeként számára a *hallgattassék meg a másik fél* elve megkérdőjelezhetetlen volt. Méltósággal viselt súlyos betegségében a küzdelme és élni akarása mindvégig töretlen maradt. Talán most is odafent a mennyei klaviatúrán fogalmazza tovább tartalmas írásait, az irodában pedig a mosolygós portréja üdvözlő reggelente emlékeztetve arra, hogy méltóképpen vigyem tovább az örökségét a Szövetségben és a Szerkesztőbizottságban egyaránt. Nyugodjon békében, és az örök világosság fényeskedjék neki!

Jeney Attila kommunikációs vezető

TÖBB PÁRBESZÉDDEL ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSSSEL A BIZTOSÍTÁSI SZÉKTOR FEJLESZTÉSÉÉRT BESZÉLGETÉS HOLLÓ BENCÉVEL, A MAGYAR BIZTOSÍTÓK SZÖVETSÉGÉNEK ELNÖKÉVEL

Jeney Attila (Magyar Biztosítók Szövetsége), attila.jeney@mabisz.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

Holló Bence 2020 decembere óta látja el az NN Biztosító elnök-vezérigazgatói posztját. A Corvinus Egyetem pénzügyi szakán diplomázott szakember 2008-tól a Cofidis Magyarországi Fióktelepének vezetője volt, ezt megelőzően kilenc évig a telekommunikációs szektorban töltött be vezetői pozíciókat, így szerteágazó tapasztalatokkal rendelkezik a piacon. 2023-tól 2025-ig a Magyar Biztosítók Szövetségének elnökhelyettese, 2025-ös kinevezése óta a szövetség elnöke. Az NN vezérigazgatójaként fő prioritásként tekint a digitális fejlesztésekre (digitális ügyfélszerzés, AI, adatalapú vállalatsszervezés), az ügyfél-központúság további erősítésére.

SUMMARY

Bence Holló has been serving as the President and CEO of NN Insurance since December 2020. He graduated from the finance department of Corvinus University and led the Hungarian branch of Cofidis from 2008. Prior to this, he held executive positions in the telecommunications sector for nine years, gaining extensive market experience. From 2023 to 2025, he was the Vice President of the Association of Hungarian Insurance Companies, and since his appointment in 2025, he has been the President of the association. As CEO of NN, his main priorities include digital developments (digital customer acquisition, AI, data-driven corporate organization) and further strengthening customer-centricity.

Kulcsszavak: biztosítás, szabályozás, biztosítás jövőképe

Key words: insurance, regulation, future prospect of insurance industry

JEL: G22

DOI: 10.18530/BK.2025.1-2.8

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.1-2.8>

Előjáróban a Szerkesztőség nevében gratulálunk Elnök Úr megválasztásához, és sok sikert kívánunk a Magyar Biztosítók Szövetségének élén! Melyek a célkitűzései és azokon belül is a prioritások az elnöki megbízatásának idejére? Megválasztását követően az Info Rádióban a digitális térben nyújtott minőségi biztosítási szolgáltatásokat említette első helyen. Mit takar ez a célkitűzés?

- A biztosítási szektor legnagyobb kihívása már évek óta az, hogy hogyan fokozhatjuk az ügyfélélményt. Komoly erőforrásokat és munkát teszünk bele, hogy előrelépjünk ezen a téren, és fontos eredményeket értünk el, de még mindig hosszú út áll előttünk. Ez kulcsfontosságú a penetráció növelése és az alulbiztosítottság elleni küzdelem érdekében.

A jó hír, hogy a technológia rendkívüli lehetőséget biztosít számunkra ezen a területen. Nagy potenciált látok többek között a mesterséges intelligencia és az adatalapú megoldások adta eszköztárban.

Számításba kell azonban vennünk, hogy a biztosítóknál, ahol sokféle legacy rendszerrel dolgozunk, ezeknek a modern eszközöknek a bevezetése nem egyszerű feladat. A 18–40 éves korosztály sikeres megszólításához viszont elengedhetetlen a teljes ügyfélút fejlesztése, az önkiszolgáló lehetőségek kibővítése – összességében a folyamataink gördülékenyebbé tétele. Mindebben fontos bázist adhat számunkra az AI, azaz a mesterséges intelligencia.

Sok a közös kihívás a nemzetközi összevetésben

Nemzetközi biztosítótársaság magyar leányvállalatának élén álló elnök-vezérigazgatóként hogy látja a nemzetközi és a hazai piaci környezetet? Melyek a különbségek, és melyek az európai mércével mért hasonlóságok?

- Látva az egyes országok, régiók közti társadalmi, gazdasági és egyéb különbségeket, hajlamosak vagyunk azt hinni, hogy teljesen egyedi a helyzetünk és a problémáink. Az NN Csoport jó példa erre, hiszen Hollandiától Japánig 10 országban van jelen. És valóban, Japánban például meglehetősen más a szabályozói környezet, mint nálunk. Az ilyen eltérések mellett azonban rengeteg alapvető hasonlóságot látunk nemzetközi téren. Európa-szerte látjuk a társadalom elöregedését, nő a születéskor várható élettartam, miközben az életági termékek alacsony penetrációja probléma, különösen a kelet-közép-európai régióban és a kockázati életbiztosítások terén. Érdekes megfigyelni egyébként azt is, hogy régiótól függetlenül ezek a komplexebb termékek továbbra is jellemzően személyes értékesítés útján tudnak futni, az online és önkiszolgáló megoldások szerepe egyelőre visszafogott.

A közös trendeket látva még fontosabb, hogy tudjunk egymástól tanulni, ellessük a jó nemzetközi gyakorlatokat, és így tudjuk erősíteni az értékajánlatunkat szektor szinten.

A nem-élet kategóriában a lakásbiztosítások megfelelő lefedettséget mutatnak itthon és külföldön is, de a casco-kötések száma ugyancsak hagy még kívánnivalót maga után –

ez is általános trend. Az egészségügyi rendszerek szintén közös kihívásokkal küzdenek például a környező országokban, ami hasonló feladatokat ró az egészségbiztosítási piacra. Ezeket a közös trendeket látva még fontosabb, hogy tudjunk egymástól tanulni, ellessük a jó nemzetközi gyakorlatokat, és így tudjuk erősíteni az értékajánlatunkat szektor szinten.

A hazai szektor számára kihívást okoz mindmáig az extraprofitadó (EPA)?

- Az extraprofitadó szabályozása véleményünk szerint a biztosítási adóval együtt óriási terhet jelent a szektornak, valamint a rendszert is bonyolulttá teszi, hiszen a biztosítási adók is sávósak, az extraprofitadó pedig egy másik sávós rendszert követ, illetve ezen túl most már évek óta bizonytalanságot hoz a biztosítók működésébe; mivel a kivezetésének a pontos dátuma nem ismert, ez számviteli tervezési bizonytalanságot okoz. A szektor másik sérelme, hogy extraprofit a szektorban nagyon régóta nem keletkezik, valamint az adó sávós jellege a versenyt is torzíja.

Ahogy említette már, az EPA mellett a legfrissebb statisztikai adatok szerint a kockázati életbiztosításokban és a casco-kötésekben még van „tartálék” a penetrációt tekintve, a lakásbiztosításokban viszont a több mint 70 százalékos piaci lefedettség, úgy tűnik, nem sokat változik a szövetségi és tagbiztosítói kampányok ellenére sem. Véleménye szerint az előbbi két területen hogyan lehetne előrelépni?

- A lakásbiztosítások terén, úgy gondolom, további nagyléptékű lefedettség-növekedés már nem várható. Fontos feladatunk azonban gondoskodni arról, hogy a fedezetek kövessék az ingatlanárak, valamint az építőipari infláció alakulását, és kezelni kell tudni azt a helyzetet, amelyben az éghajlatváltozás okozta sűrűbb és jelentősebb viharok nagyobb károkat okoznak, hiszen mindezek magasabb díjakat követelnek meg.

A casco terén ezzel szemben nagyobb potenciált látok a növekedésre, de itt sokrétű a probléma (pl. magasabb javítási költségek, magas adóterhek, öregedő autópark). A kockázati biztosítások terén némileg árnyalja a képet, hogy sokan vásárolnak kockázati/védelmi biztosításokat egy megtakarítás vagy befektetés kiegészítő elemeként, amit viszont a statisztika nem vesz figyelembe. Ezzel együtt tény, hogy jelentős tér van még a penetráció növelésére. Ez nagy részben kulturális kérdés is: komoly szerepe lehet a tudatosabb jövőtervezésnek, hogy mind magánszemélyként, mind munkáltatóként készüljünk fel a váratlan helyzetekre.

A szektornak fontos feladata van ebben a fajta edukációban. A MABISZ részéről ezért is szervezünk évről évre az egyes termékek ismertségét támogató kampányokat.

De ugyanígy szektorszintű feladat a termékek egyszerűsítése és testreszabhatósága, valamint a digitális megoldások továbbfejlesztése – ahogy arról már beszéltünk.

Én ezektől együttesen várok felfutást.

Még több párbeszéd és partnerség a szektor érdekében

Milyennek látja a Szövetség és a tagbiztosítók együttműködését, azt a szakmai munkát, ami a MABISZ keretein belül folyik?

- A MABISZ helyzete mindig is nehéz volt, abból a szempontból, hogy sok különböző üzleti modellel és értékesítési csatornával rendelkező szereplő érdekeit kell a szövetségnek összehangolnia, ezért az elnökség elkezdte a MABISZ-stratégia kidolgozását, hogy megtaláljuk a közös nevezőt, amelynek mentén a szektor egységesen tud fellépni. Ennek a stratégiának érthetőnek kell lennie nemcsak a biztosítók, de a körülöttünk lévő egyéb döntéshozók, sőt a társadalom széles rétegei számára is – a hatékony szövetségi munka ezen közös nevezők alapján folytatható. Nagyon fontos továbbá, hogy a szövetségen belül fokozni kell a tagbiztosítók egymás iránti bizalmát, hiszen ez az alapja a sikeres közös munkának.

Az elnökség elkezdte a MABISZ-stratégia kidolgozását, hogy megtaláljuk a közös nevezőt, amelynek mentén a szektor egységesen tud fellépni.

Az edukáció fontosságát Elnök Úr többször említette már, személyesen részt is vett a legutóbbi Biztonság Hete megnyitóján. Szövetségi vagy „csupán” tagbiztosítói feladat ez a társadalom felé irányuló edukációs célkitűzés? Jól gondolom-e, hogy ennek az edukációs feladatnak a jegyében a Szövetség és a Tagbiztosítók a kommunikációs tevékenységüket összehangolhatnák, és versenysemleges üzeneteket megfogalmazva fordulhatnak akár együttesen is a nyilvánosság felé?

- Örülök, hogy említi a Biztonság Hetét, hiszen ez az az országos közlekedésbiztonsági és baleset-megelőzési rendezvénysorozat, amely példaértékű edukációs program. Mintaként szolgálhat számunkra is, hogy hogyan lehet jó és hatékony programot szervezni úgy, hogy felkeltsük az állami szervek, hatóságok figyelmét és érdeklődését, valamint el tudjuk juttatni üzeneteinket a megcélzott társadalmi csoportokhoz. Büszkéek vagyunk rá, hogy ezt a MABISZ és az ORFK-OBB által útjára indított tematikus hetet más országokban is kezdik átvenni a „Child Safety” rendezvények keretében. A siker titka szerintem, hogy jól fogta meg a problémát, az iskolakezdés pedig mindig megfelelő pillanat a közlekedésbiztonság fontosságának felhívására.

A piaci versenyt tekintve, mit vár a magán-egészségbiztosítás folyamatos erősödésétől, milyen hatással lehet a verseny a szektornak erre az ágazatára?

- Az állami egészségügyi rendszer kihívásai miatt egyre szélesebb rétegek veszik igénybe rendszeresen a magánegészségügyi szolgáltatásokat, így évről évre növekszik ez a piac. A költségek ugyanakkor már évekkal ezelőtt is megterhelők voltak a többség számára, amit az infláció tovább súlyosbított. A szektorinfláció meg is haladta az általánost, ezért a családoknak egyre nagyobb terhet jelent ez a kiadás, amely egyébként az egyik

legmagasabb Magyarországon az OECD országok között. Emellett a munkaerőért folytatott versenyben azok a munkáltatók járnak elől, akik ezt a terhet leveszik a munkavállalókról. Az egészségbiztosítás ma a legkeresettebb bérén kívüli juttatás a munkavállalók körében. Így folyamatosan erősödik az úgynevezett company care modell.

Ezt a potenciált látva a biztosítók egymás után lépnek be erre a piacra, fokozódik a verseny, ezért felértékelődik az egészségbiztosítás területén szerzett szaktudás és tapasztalat. A biztosítók keresik, hogy hogyan tudnak egyre versenyképesebb megoldásokat kínálni gyors és reaktív, a piaci igényekre rezonáló termékfejlesztéssel, rugalmas és testreszabható konstrukciókkal, vagy éppen az AI-jal támogatott megoldásokkal, az adminisztráció automatizációjával. Egyre nagyobb hangsúlyt kap a betegútmenedzsment, a károk alakulásának és a folyamatoknak a biztosító általi kontrollja, racionalizálása. Mindez egyre magasabb szintű egészségügyi szolgáltatások nyújtását célozza, amelyeket a lehető legkedvezőbb díjakon szeretnének kínálni a piac szereplői.

A MABISZ-ban lezajlott tisztújítást követő sajtóközleményben köszönetet mondott Erdős Mihály leköszönő elnök úrnak, hozzátéve, hogy kiemelkedően mozgalmas és eredményes időszakot zárt a MABISZ élén. Máshol úgy fogalmazott, hogy „nagyon sok szabályozói feladat befolyásolja a szektor munkáját.” Milyen lenne az ideális kapcsolat vagy munkamegosztás az állami szabályozás és a biztosítási szektor együttműködésében?

A több párbeszédre és partnerségre épülő együttműködést látnám ideálisnak.

- Én a több párbeszédre és partnerségre épülő együttműködést látnám ideálisnak, ahol mielőbb részesei lehetnének a biztosítók is az állami programok kialakításának. Biztos vagyok benne, hogy a szolgáltatók oldalán rendelkezésre álló tapasztalat, egyszersmind szaktudás fontos támogatást jelenthet ezek tervezésében és kivitelezésében. Hiszen közös érdekünk az öngondoskodás erősítése, illetve, hogy a lakosság anyagilag is fel legyen készítve a nem várt eseményekre, fedezve legyen a vagyon. Különösen egy olyan összetett ágazatban, mint a biztosítás, fontos, hogy időben és mélyebben tudjunk együtt gondolkodni a kihívásokról. Természetesen célunk kell legyen az is, hogy a Magyar Biztosítók Szövetsége az államigazgatással párhuzamosan ugyanolyan gördülékeny együttműködést folytasson minden más partnerével is, köztük az alkuszszövetségekkel, valamint a Bankszövetséggel.

Köszönjük a beszélgetést, és sok sikert kívánunk a Magyar Biztosítók Szövetségének élén!

A 2024-ES OECD NYUGDÍJJJELENTÉS

Simonovits András (BME MI, professor emeritus), simonov@math.bme.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

A magyar kormányzat felkérésére és közreműködésével az OECD elkészített egy színvonalas átfogó tanulmányt a magyar nyugdíjrendszer előtt álló kihívásokról (OECD, 2024). Bár a tanulmány javaslatait a kormány egészében elutasította, ezzel lemondva a kapcsolódó EU-támogatásról, a magyar társadalomnak hamarosan szembe kell néznie a nevezett kihívásokkal. Ezért érdemes megismerni és értékelni a tanulmányt.

SUMMARY

Following the request by the Hungarian government, the OECD published a thorough and informative study on the challenges faced by the Hungarian pension system (OECD, 2024). Though the government rejected the proposals of the study, giving up the respective financial support, sooner than later the Hungarian society has to face these challenges. This justifies its critical presentation.

Kulcsszavak: nyugdíj, nyugdíjreform, várható élettartam, degresszió

Keywords: pension, pension reform, life expectancy, progression

JEL: H55, D30

DOI: 10.18530/BK.2025.1-2.14
<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.1-2.14>

Köszönetnyilvánítás.

Köszönetemet fejezem ki Kovács Erzsébetnek és egy anonim lektornak a tanulmány előző változatának gondos javításáért. Természetesen a közölt szövegért egyik bíráló sem felelős.

BEVEZETÉS

Korábban a magyar kormányzatok még átfogó hazai tanulmányokra támaszkodva néztek szembe a magyar nyugdíjrendszert fenyegető kihívásokkal (Holtzer szerk., 2010; Bajkó és szerzőtársai, 2015; Freudenberg és szerzőtársai, 2016). Bár az Országos Nyugdíjbiztosítási Főigazgatóság és később a Magyar Államkincstár évente rendezett magas színvonalú nemzetközi szemináriumokat, érthető módon ezeken háttérbe szorultak a magyar nyugdíjrendszer hosszabb távú kérdései. (A 2022-es szeminárium anyagát alaposan ismerteti Kovács (2023).)

E váltás miatt a kormányzati szervek már több éve külső intézményektől várják a nyugdíjpolitikai segítséget. Valószínűleg már az OECD (2019) is magyar felkérésre készült, de az OECD (2024)-ről ez biztosan ismert. A Covid19 utáni helyreállítást segítő, az Európai Bizottság számos országnak feltételes segítséget ajánlott: dolgozzanak ki helyreállítási tervet, beleértve a nyugdíjrendszer átalakítására vonatkozót; és azok elfogadása után megnyílnak a pénzcsapok.

Az Európai Bizottsággal kötött megállapodás alapján 2023 végére rendelte meg a kormány egy külföldi szervezet (az OECD) nyugdíjjelentését a magyar nyugdíjrendszer előtt álló kihívásokról. Ennek alapján dolgozta volna ki és bocsátotta volna társadalmi vitára saját nyugdíjtervét a magyar kormány 2024. június 30-ig, amelyet 2025. március 31-éig a parlamentben törvénybe iktatott volna. Közben kiderült, hogy az EB és a magyar kormány közti ellentétek éleződése kizárja Magyarországot a segélyalapból, ezért a kormány számára érdektelenné vált a program. Aztán egyre csak azt hallottuk a döntéshozóktól, hogy nincs szükség semmiféle nyugdíjreformra, hiszen Freudenberg és szerzőtársai (2016) szerint az akkori nyugdíjrendszer 2035-ig fenntartható. (Azóta számos folyamat felülírta e kiváló tanulmány megállapításait.) 2024. szeptemberben végül kiderült, hogy a 80 oldalas, sok táblázattal és ábrával gazdagított jelentés (OECD, 2024) már júliusban elkészült, és a világhálón megtalálható: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/structural-reforms/country-tailored-policy-reforms/Strengthening-the-Hungarian-Pension-System.pdf>, és ingyenesen le is tölthető.

A jelentést jól képzett és tárgyilagos szakemberek írták, elemzésükhöz a magyar pénzügyminisztérium modelljét is felhasználták. Az anyagot publikálás előtt megvitatták a magyar gazdasági vezetés számos, név szerint felsorolt tagjával, de a már említett OECD (2019) jelentéssel ellentétben, most külső szakértőket nem hallgattak meg, legalábbis ennek nincs nyoma. Jelen tanulmányban (amely egy korábbi Portfolio-publicisztikára épül) röviden összefoglalom a 2024-es jelentést, és támaszkodva a korábbi OECD (2019)-re is, néhány kritikus megjegyzést fűzök hozzá. Itt csak két szerzőt említek meg, akik már az OECD (2024) jelentése előtt saját reformprogrammal jelentkeztek: Banyár (2023) és Simonovits (2023).

AZ OECD JELENTÉSÉNEK FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A legtöbb fejlett országhoz hasonlóan, a magyar nyugdíjrendszert a népességöregedés komoly kihívások elé állítja. Rögzített nyugdíjkorhatárral számolva a népességöregedés miatt a nyugdíjkiadások GDP-aránya a jelenlegi 8-ról 2070-ig 12 százalékra növekszik, miközben a járulékbételek GDP-aránya stagnál. A magyar nyugdíjrendszer jobb megértése kedvéért néhány fogalmat előzetesen ismertetek.

Valorizálás: a legtöbb országban, beleértve Magyarországot is, a munkások egyéni kereseteit az átlagos keresetek dinamikájával emelik föl a nyugdíjazás előtti év szintjére. Ez azért előnyös, mert a jól bevált német nyugdíjpontrendszert utánozza, amelyben minden év plafonozott egyéni keresetét az adott év átlagkeresetéhez viszonyítják, és e hányadosok összegével, a *nyugdíjalappal* arányos az egyéni nyugdíj.

Szolgálati időskála: a szolgálati idő növekvő függvénye, amely a nyugdíjalappal arányosan állapítja meg az induló nyugdíjat. 20 évnél 53, 40 évnél 80 százalék.

Iránymutató korhatár: az az életkor, amit elérve az induló nyugdíjat másusz nem csökkenti, sem bónusz nem növeli.

Minimális korhatár: az az életkor, amelyet elérve a dolgozó csökkentett – vagy megfelelően hosszú szolgálati időt elérve csökkentés nélküli – nyugdíjat igényelhet. Magyarországon 2012 óta a minimális korhatár megegyezik az iránymutató korhatárral.

Nők40: minden magyar nő, aki összegyűjt legalább 40 évnyi jogosultsági viszonyt, 2011 óta az iránymutató nyugdíjkorhatár elérése előtt csökkentés nélküli nyugdíjra jogosult.

A már megállapított nyugdíjak indexálása: minden év elején a szóban forgó nyugdíjakat az az évre várható fogyasztói árindex értékével emelik. Korábban az átlagos nettó bérindexszel, később az ár-bér index átlagával emeltek.

A nyugdíjrendszer bőkezűségének mértéke: a) az induló nyugdíj és az utolsó éves kereset aránya (mikro); b) az átlag nyugdíj és az átlagos nettó kereset aránya (makro).

A jelentés leszögezi, hogy a magyar nyugdíjrendszer konstrukciós hibái is hozzájárulnak a kihívásokhoz: a) korszerűtlen, mert az iránymutató korhatár nem követi a várható élettartamot; b) a 62-ről 65 évre emelkedő iránymutató korhatártól függetlenül a Nők40-et az újonnan nyugdíjba vonuló nők fele igénybe veszi; c) a nyugdíjrendszer túl bőkezű: legalábbis ha a modellben szereplő „átlagos” nyugdíjas átlag fölötti

45 éves szolgálati idővel utolsó nettó keresetének körülbelül 90 százalékával meg nyugdíjba; d) nehéz a járulékkulcsot annyira emelni, hogy a nyugdíjkassza hiánya jelentősen csökkenjen.

A jelentés alternatív javaslatokat fogalmaz meg: az iránymutató korhatárt a várható élettartam növekedéséhez kötné, a Nők40-et szigorítaná, beleértve akár a teljes megszüntetését is.

A jelentés alternatív javaslatokat fogalmaz meg és elemez. Az iránymutató korhatárt és a Nők40 bizonyos paraméter értékeit a várható élettartam növekedéséhez kötné 2025-től vagy 2035-től kezdve. A Nők40-et a minimális korhatár és a minimális jogosultsági idő emelésével szigorítaná, beleértve akár a Nők40 teljes megszüntetését is.

A jelentés szerzői a felfelé eddig is rugalmas mellé a *lefelé rugalmas korhatárt* is bevezetnék, azaz akár 2 évvel az iránymutató korhatár elérése előtt megfelelő levonással nyugdíjba lehetne vonulni, de a minimális korhatár nem süllyedhetne 65 év alá. Azaz csak 67 éves iránymutató korhatár elérésekor (2045-re) tágulna az iránymutató és a minimális korhatár közti rés két évre.

A jelentés takarékosági alternatívaként az induló nyugdíjak megállapításában szereplő életpálya-keresetek *valorizálásában* az áraknak is szerepet tulajdonítana. (Ezt az önkényes megoldást csak néhány országban használják.) Rögzített szolgálati időskála esetén ez általában lassítja a valorizálást, azaz csökkenti az induló nyugdíjak emelkedését, különösen az életkorral lassan növekvő keresetek esetén.

A szolgálati időskálát a jelentés a várható járulékbételek alakulásával arányosan visszafogná.

A jelentés által túlságosan bőkezűnek tartott *13. havi nyugdíjat* egyénenként egy indexált korlással korlátozná, például az átlagos nyugdíjon maximálva.

Megfordítva a korábbi évek gyakorlatát, elvben a munkavállalói vagy munkáltatói *tb-járulékkulcsot* emelnék annyival (11 százalékponttal), hogy a járulékbételek a GDP 2,2 százalékával növekedjen 2070-re, de ez a kedvezőtlen foglalkoztatási hatások miatt nagyon visszafogná a GDP növekedését.

Kiegészítő javaslatok: a történelmi okok miatt cikcakkos szolgálati időskála kiegyenestése (például az első 20 év majdnem kétszer annyit ér, mint a második 20 év), a tényleges (átlagos) nyugdíjazási kor emelkedésének ösztönzése, a magánpillér erősítése és a termékenység emelése.

Némi ritkítással közlöm a jelentés alaptáblázatát (1. táblázat), amely a javaslatok mikro- és makrohatását elemzi. (Figyelmeztetem az olvasót, hogy ez a helyettesítési arány az első év nyugdíját viszonyítja az utolsó év keresetéhez, emellett ez elméleti és nem valódi érték!) Az iránymutató korhatárt indexálással a 60 évesen várható élettartam növekedésének 2/3-ával

emelné. A Nők40 fokozatos szigorítása, szélső esetben kiiktatása a minimális jogviszony 40-ről 43 vagy akár 50 évre emelésével. A lehetőségekhez igazított (angol rövidítéssel Defined Contribution) nyugdíj a járulékalaphoz igazítaná a járadékot. Más megközelítésben a járadékkulcs a járulékfizetők számával fordított arányban változna. Megismételve egyik javaslatukat: a 13. havi nyugdíjat a mindenkori átlagban maximálná. Az 1. kombinált javaslat az iránymutató korhatárt a várható élettartam növekedésének 2/3-val emelné, és 10 év alatt fölszámolná a Nők40-et. A 2. kombinált javaslat a nyugdíjakat a járulékalappal tenné arányossá, a Nők40-ben megkövetelné a minimális 60 éves kort, és maximalizálná a 13. havi nyugdíjat. Az 1. táblázat a fontosabb javaslatok hatásait tartalmazza: a kiadások csökkenését és a bevételek növekedését összegzi, a jelentésben központi szerepet játszó helyettesítési arány alakulását és a nyugdíjban töltött évek számát mutatja be.

1. táblázat: A javaslatok hatásai

Javaslat	Nettó hatás, GDP százalék		Helyettesítés, százalék	Nyugdíjban töltött évek
	2070	2045		
Korhatár indexálása	2,2%	1,2%	98,2%	18,5
Nők40 kiiktatása	1,1%	0,9%	89,8%	21,8
DC nyugdíj bevezetése	0,7%	0,3%	86,3%	21,8
13. havi nyugdíj korlátozása	0,3%	0,2%	89,8%	21,8
Járulékkulcs-emelés	2,2%	1,2%	89,8%	21,8
1. kombinált javaslat	2,6%	1,3%	98,2%	18,5
2. kombinált javaslat	1,0%	0,6%	86,3%	21,8

Forrás: OECD (2024), Table-1 alapján saját szerkesztés

AZ OECD JELENTÉS ÉRTÉKELÉSE

Mint beszámolómm eddigi részéből is látható, a szerzők sokoldalúan és szakszerűen készítették el a jelentést, számos észszerű megállapítást és javaslatot tettek. Bátran szigorítanának a mai nyugdíjpolitikán: többek között szigorítanának a Nők40-en, lazítanák a merev korhatárt, és maximálnák a 13. havi nyugdíjat. Gondosan kalkulálnak. Gazdag nemzetközi összehasonlítással élve, a magyar nyugdíjrendszert a többi OECD országgal összehasonlítva vizsgálják.

Összevetés a 2019-es jelentéssel

Szembesítve a 2024-es javaslatokat a 2019-esekkel, ugyanakkor egyértelmű szakmai romlást látok. Mindenekelőtt az első jelentés sokkal több magyar forrásra hivatkozott, emellett sokkal nagyobb súlyt helyezett a méltányosságra.

A 2019-es jelentés szerint „(...) a magyar nyugdíjasoknak durván a 20%-a a relatív szegénységi küszöb (a medián kereset fele, 77500 Ft/hó) alatti nyugdíjat kap. Még a kiegészítő természetbeni járadékokat figyelembe véve is, a 65 év fölöttiek 16,8%-a szegény, társadalmilag kiközösített (KSH 2016). Ez jóval meghaladja a megfelelő OECD-átlagot: 12,6%-ot. (...) Okok: az 1990-es évek transzformációs válsága okozta szaggatott szolgálatból következő alacsony nyugdíj. (...) Körülbelül 66 ezer idős személy nem jogosult nyugdíjra.”

Az időskori szegénység másik tényezője a már megállapított nyugdíjak árkövető indexálása, emiatt a nyugdíj-kereset hányados időben hanyatlik. Ez tovább fokozza az alacsony induló nyugdíjjal kezdők hátrányát. Például aki végig a minimumbérért dolgozott, már 70 éves kora előtt szegény lesz. Elfogadható nyugdíjhoz a jelenlegi rendszerben átlagos kereset és folyamatos szolgálati viszony szükséges.

Az időskori szegénység elhárításának egyik eszközeként az alapnyugdíjat jelölte meg a 2019-es tanulmány. Átlépve a „kozmetikai” beavatkozásokon, ha minden nyugdíjat legalább a relatív szegénységi küszöbre emelnének, ez meglepően kevésbe, a GDP 0,15 százalékába kerülne.

Potenciális forrásként a nyugdíjplafon bevezetését ajánlották. Igaz, ha a mindenkori nyugdíjakat az átlagos nettó kereset 150 százalékában maximálnánk, akkor az a fenti alapnyugdíj forrásának csak az 1/3-át fedezné. (Valójában a járulékalap plafonját kellene újra bevezetni!)

Kérdés, hogy mennyire ásná alá a nyugdíjminimum bevezetése a munkaösztönzőket. Csak itt tért ki a korábbi jelentés arra a fontos különbségre, hogy az igazi alapnyugdíj – a nyugdíj nagyságától függetlenül – nemcsak a rászorulóknak, hanem mindenkinek jár, ezért nincs visszatartó ereje, ez azonban a fentebb jelzettnél sokkal drágább.

Ellentétben a későbbi jelentéssel, a korábbi jelentés mérlegelte a visszatérést a 2010/2012-ben megszüntetett vegyes, vagy a 2000-ben megszüntetett tiszta bérindexáláshoz. Az utóbbi a GDP 3 százalékpontjával emelné a nyugdíjkiadásokat, az előbbi kevesebbel.

Saját észrevételeim

Az OECD (2019) ismertetése után rátérek saját észrevételeimre.

A 2024-es jelentés túlzott szerepet szán az iránymutató nyugdíjkorhatár indexálásának.

1) Szerintem a 2024-es jelentés túlzott szerepet szán az iránymutató nyugdíjkorhatár indexálásának. Nem bizonytalanítja el a szerzőket az a tény, hogy Magyarországon 1996 és 2022 között úgy emelkedett 5-10 évvel az iránymutató férfi-női korhatár, hogy a nyugdíjban töltött évek száma közben 17-ről 15 évre csökkent; fix 65 éves korhatár esetén ez a mutató csak 2035-re tér vissza a 17-re. Ennek ellenére 2045-ben 67, 2070-ben pedig 69 év lenne a korhatár.

2) Kártékonyságával arányos figyelmet fordítanak a *Nők40*-re. De mintha nem tudatosulna a jelentés szerzőiben, hogy a konstrukció nemcsak pazarló, de kétszeresen *méltánytalan* is: a) egy 60 éves nő 40 évnyi jogosultsággal 5 évvel a korhatár alatt mentességet kap a további munka alól, míg egy 64 éves nő 39 éves jogosultsággal nem (Czeglédi és szerzőtársai, 2016); b) gyorsabb reálbér-növekedés esetén a „kedvezményezett” jelentős veszteséget szenvednek el (Gerencsér, 2018 és Simonovits, 2019b). A *Nők40* radikális kiküszöbölésének bemutatásakor viszont, amikor évente egy évvel emelnék a minimális jogviszony értékét, elsiklottak afölött, hogy ez túl gyors ütem: akinek 2025-ben 1 éve hiányzott a 40-ből, annak 2026-ban ugyanúgy 1 éve fog hiányozni a 41-ből stb.

3) Merevnek érzem, hogy hiába vezetnék be a rugalmas korhatárt, a jelentés szerzői egy tapodtat sem engednek abból, hogy a *Nők40*-es kivételen túl *senki se mehesen 65 év előtt nyugdíjba*. (Meglépő módon az általam ismert és nagyra becsült magyar nyugdíjszakemberek is ugyanezt gondolják.) Ha a sokkal fejlettebb és egészségesebb Svédországban néhány évvel ezelőtt megfelelő csökkentéssel még 61 évesen is nyugdíjba lehetett menni, akkor nálunk miért kell ragaszkodni a 65 éves minimumhoz? Csak nem azért, mert nem léphetünk vissza a már *elért szintről*? A rugalmas korhatárról korábban adtam áttekintést (Simonovits, 2019a).

Merevnek érzem, hogy a *Nők40*-es kivételen túl senki se mehesen 65 év előtt nyugdíjba.

4) A *helyettesítési arány* (induló átlagnyugdíj/utolsó átlagos nettó bér) számszerű ismertetésénél a szerzők túlzottan támaszkodtak az elméleti modellekre. Ha valóban jellemző lenne az induló nyugdíj és az utolsó kereset közti 90 százalékos körüli helyettesítés, akkor nehéz megérteni, hogyan lehet a hivatalos átlagnyugdíj-átlag nettó kereset (makro) arány csak 50 százalékos. Érinteni kellett volna az átlagbérek Dedák István és Oblath Gábor által évek óta hangsúlyozott túlbecslését is, amely a valóságosnál rosszabbnak, alacsonyabbnak mutatja a makrohelyettesítést (Oblath–Simonovits, 2023)!

5) Ezen a ponton röviden kitérek a jelentés által is érintett *élettartamrésre*: minél nagyobb egy egyén (különösen egy férfi) életpálya-keresete, várhatóan annál tovább él. Egy olyan nyugdíjrendszerben, amelyben a nyugdíj az életpálya-keresettel arányos, a nagyobb keresetűek többet, a kisebb keresetűek kevesebbet kapnak, mint amennyit befizettek: ez a perverz újraelosztás. (Ezt a kérdéskört részletesen elemzi Kovács (2023).)

6) A kifejtést a *járulékalap-plafon* korábban már érintett kérdésével folytatom. A legtöbb tb-nyugdíjrendszerben a dolgozók vagy/és a munkáltatók által befizetett tb-járulék arányos a bruttókeresettel. De van egy kereseti határ, a plafon, amely fölött

nem kell járulékot fizetni, és nem is keletkeztet többlet nyugdíjat. Általában a plafon értéke az átlagbér 2-3-szorosa, és a dolgozóknak csak néhány százalékát érinti, de a miatta kieső járulék akár az összösszeg 10 százalékát is elérheti. A plafonra több okból van szükség: korlátozza a nyugdíjrendszer kényszermegtakarítási mértékét, emellett csökkenti az élettartamrés miatti perverz újraelosztást. Rövidlító költségvetési okokból 2013-ban a magyar kormány megszüntette a járulékalafont: ezzel azonnal megnövelte a járulékbetétet, és csak hosszabb távon emeli a plafon fölötti nyugdíjakat. A plafont minél előbb vissza kellene állítani, de egyúttal vállalni kell a kieső járulékok pótlását; és szembe kell nézni azzal, hogy a magas keresetűek nettó keresete a náluk hagyott járulékkal időlegesen megnő. Milyen jól jönne egy progresszív szja vagy az OECD(2019)-ben említett nyugdíjplafon!

A plafont minél előbb vissza kellene állítani, de egyúttal vállalni kell a kieső járulékok pótlását.

7) 1998-ig a magyar nyugdíjrendszerben erős *degresszió* érvényesült: a magasabb kereseteket sávosan egyre kisebb mértékben ismerték el a nyugdíjalapban: például az akkori átlagbér kétszerese körüli, 20 százalékos sávos beszámítás átlagosan csak 68 százalékos beszámítást adott (Toldi, 2000, 8. táblázat). A kötelező magánnyugdíjpil-lér bevezetésével párhuzamosan a degressziót 1998-tól fokozatosan kivezették, de a járulékalafon 2013-as megszüntetése a degressziót épphogy életben hagyta. Először ez nem sok vizet zavart, de a nominális értékén rögzített küszöbök reál és relatív elértéktelenedése miatt a degresszió ma már sokkal több nyugdíjba vonulót érint sokkal hátrányosabban, mint korábban. Érdekes, hogy a degresszió tárgyalásánál a jelentés megelégedett a küszöbök további értékvesztésének megállításával, és nem is érintette a járulékalafon visszavezetésének fontosságát. Egyébként a degresszió hatását nem lehet az szja progresszivitása nélkül elemezni. Például közös sávhatár esetén a 30 százalékos második szja-kulcs ekvivalens lenne a 77 százalékos beszámítással. Egyetértek viszont a jelentéssel abban, hogy hosszú távon a degressziós együttható óvatos csökkentésével, azaz a degresszió lépcsőzetes fokozásával jelentősen csökkenteni lehetne a nyugdíjrendszer feszültségeit.

8) A jelentés alternatívaként javasolja az induló nyugdíjak *vegyes (bér- és áralapú) valorizálását*. Ennek egyik „előnye” a hatályos és általában használt tiszta bérvvalorizálással szemben, hogy a dolgozók zöme nem érti, hogy rosszabbul járnak a változással. Másik előnye, hogy megszabadulnánk a felülbecsült átlagbér-dinamika káros hatásától. De a hátrányok messze felülmúlják az előnyöket, nem érdemes a módosítást bevezetni, és az OECD jelentés is megemlíti alternatívákat, például az egységessé tett járadékszorító csökkentését.

9) Végül néhány mondat a *kiegészítő javaslatokról*. A jelentésnek már csak a kifejtés egyszerűsítése miatt is a cikcakkos szolgálati időskála *kiegyenesítésével* kellett volna kezdeni az összes számítást. Jó ötlet a hároméves valorizálási mozgóátlag bevezetése, de a 2016 körül, részben statisztikai okokból elszálló nettó reálbér-dinamika káros hatásán nem sokat segített volna.

Az iránymutató és a minimális korhatár emelésén túl más teendők is szükségesek a tényleges (átlagos) nyugdíjkor emelkedéséhez.

10) A jelentés joggal hangsúlyozza, hogy az iránymutató és a minimális korhatár emelésén túl *más teendők is szükségesek* a tényleges (átlagos) nyugdíjkor emelkedéséhez: például a nagymama szerep helyettesítése óvodával, az időskori szakképzés fejlesztése. Számomra azonban meglepő módon kitérnek egy több országban már alkalmazott paradox javaslatra is: ha valaki a számára előírt iránymutató korhatáron túl dolgozik, akkor nyugdíjba vonuláskor az ezért járó *bónuszt egy összegben* fizetnék ki. Példaként vegyünk egy 500 eFt-os havi, illetve 6 M Ft éves induló nyugdíjat, amely reálértékben a szolgálati idő emelkedését is figyelembe véve évente körülbelül 8,5 százalékkal emelkedik: 66 évesen 6,52 M Ft-re, ebből a tágon vett éves bónusz 0,52 M Ft. (Ha csak az igénylést halasztaná, de nem dolgozna, akkor jóval kevesebb, F1. táblázat.) Ha a 65 évre még kerek 20 évet számolunk nyugdíjban töltött időként, akkor az illető 1 éves halasztásra számított $0,52 \text{ M Ft} \times 19 = 9,88 \text{ M Ft}$ végösszeget kapna 66 éves korában, ez ijesztően sok pénz egy összegben. És mennyi lenne az egyösszegű bónusz 2, 3, 4 és 5 éves rádolgozásnál?

Ellentmondásosnak érzem azt a 2020-as módosítást, hogy nyugdíj mellett dolgozóknak nem kell se munkavállalói, se munkáltatói tb-járulékot fizetniük.

11) A felelős hatóságoknak sokkal jobban kellene tudatosítani az érdekeltekben, hogy egyáltalán létezik a *felfelé rugalmas korhatár*, és érdemes vele élni, különösen gyorsan növekedő átlagos reálbérek esetén. Ezt mutatom majd be a Függelék F1. táblázatában. Emellett ellentmondásosnak érzem azt a 2020-as módosítást, hogy nyugdíj mellett dolgozóknak nem kell se munkavállalói, se munkáltatói tb-járulékot fizetniük. A Függelék F2. táblázata szerint csak nagyon hosszú várható élettartam esetén érdemes halasztani a nyugdíjba vonulást. Az, hogy a járulékmentesség a Nők40 kedvezményezettjeire is vonatkozik, számomra különösen érthetetlen: miért kell támogatni bárkit járulékmentességgel, aki éppen azért mehetett – másusz nélkül – évekkal a korhatár előtt nyugdíjba, hogy másokról gondoskodjon? Ettől részben függetlenül az F3. táblázatban érdemes megbecsülni a Nők40 többletkiadásai mellett a kieső járulékokat is.

12) A *magánpillér erősítése* sokak szerint csodafegyver lenne, még ha *önkéntes* maradna is. Persze, kíváncsi vagyok, hogy mi magyarázza a jelenlegi minimális részvételt: talán kevés a maximális adókedvezményt élvező 1,4 M Ft után járó egyszeri 280 eFt? (Török (2024) részletesen ismerteti a magyar önkéntes nyugdíjpénztárak 30 éves tapasztalatait.)

13) A jelentés elismeri, hogy Magyarországon 2010 és 2022 között a teljes termékenységi arány jelentősen emelkedett. Ugyanakkor a jelentés még nem szembesült azzal, hogy átmeneti javulás után 2024-re már 1,4-re esett vissza a nevezett arány. A szerzők joggal hangsúlyozzák: nem elég a készpénzes támogatás, jó környezetre is szükség van a gyermekvállaláshoz.

14) Teljesen elkerülte a jelentés szerzőinek a figyelmét az akármilyen okból *lemaradt teljes nyugdíjak egyszeri rendezése* (nem tartozik ide a főleg külföldön dolgozók magyar nyugdíja). Pedig sokan és joggal követelik emelésüket. A legegyszerűbb és nem túl költséges rendezés a következőképp képzelhető el: minden teljes nyugdíjat legalább 100 eFt-ra felemelni, és a 100 és 160 eFt közti nyugdíjakat felzárkóztatni: 80 eFt + a régi nyugdíj fele. Például 120 eFt-os nyugdíjat $80 + 60 = 140$ eFt-ra emelné. Ez körülbelül 4 százalékkal emelné az összes nyugdíjkiadást, vagy 8 százalékos nyugdíj-GDP-hányadossal számolva, a többlet a GDP 0,032 százaléka. Ez azért több mint kétszerese az OECD (2019) fenti becslésének.

ÖSSZEGZÉS

Remélem, sikerült meggyőzőnöm az olvasót, hogy a mostani OECD jelentés – kellő terjesztés és módosítás után – jelentősen hozzájárulhat a magyar nyugdíjrendszer előtt álló kihívások megértéséhez és egy jó reform kidolgozásához.

A jelentés tényekre támaszkodik, és többrétűen próbálja meg figyelembe venni a kihívásokat. Helyzetüknél fogva a szerzők azonban eltekintettek a javaslatok politikai dimenzióitól. Most én is csak egy-egy mondatban vázolom a dilemmákat. Hogyan lehetne elvárni a jelenlegi kormányzattól, hogy feláldozza a Nők40-et? Hogyan lehetne elvárni az ellenzéktől, hogy beérje a 13. havi nyugdíj maximálásával, sőt akár egységesítésével?

Még egy valódi kiegyezés után is mérlegelni kell, hogy a sok megszorítás mellett valamit adni is kell az érdekelteknek. Inkább még nagyobb költségvetési terheket kell vállalni, csak hogy adjon is a reformkormány valamit. Például a Nők40 szigorításából származó évi több száz milliárd forintnyi többletbevételből lehetne fedezni a lefelé is rugalmassá váló korhatár átmeneti költségeinek egy részét. Egyelőre azonban ezek a reformtervek legfeljebb csak papíron léteznek.

FÜGGELEK: ELŐREHOZOTT ÉS HALASZTOTT NYUGDÍJAK

A főszövegben többször érintettem a rugalmas korhatár kérdését. Ebben a függékben mindössze három táblázatot mutatok be, melyek új oldalról világítják meg a kérdéskört. Emellett felhívom a figyelmet Bárdits és szerzőtársai (2025) cikkére, amely a nyugdíjkorhatáron túli munkapiaci aktivitást vizsgálja adatbanki adatokon, kifinomult ökonometriai eszközökkel.

Az F1. táblázatban a szokásos málusz/bónusz rendszer mellett két másik csatorna hatását is bemutatom: minden évnvi halasztásnál 2 százalékkal nő a skálaszorzó, és 3 százalékkal növekszik a valorizációs szorzó.

Számításunkban az általános (65 éves) korhatáron a feltételezett minimális (62 éves) korhatáron járóhoz képest ($62+3=65$) 3 éves halasztás miatt a normális nyugdíj:

$b_3 = \sigma (S_m + 3) g^3 v_0$, ahol $\sigma = +0,02$ a skálaszorzó és v_0 a minimális korhatáron járó nyugdíjalap.

Általánosan, előjeles d -vel, a nyugdíj málusszal/bónusszal

$b_d = \sigma (S_m + d) [1 + \alpha(d-3)] g^d v_0$, ahol $\alpha = 0,06$ az éves bónusz/málusz.

Közelítőleg a 61 éves kori nettó kereset = 1.

Figyelemre méltó, hogy a 0,82 és 1,18 között húzódó bónusz/málusz tényező mellett milyen jelentős még a másik két tényező sávja: a skála 0,8 és 0,92 között, a nyugdíjalap 1 és 1,194 között szóródik. A 65 éves általános korhatár adatai dőlnek. A három minimum és a három maximum szorzata rendre 0,656 és 1,296 – nagyon széles sáv.

F.1. táblázat: A rugalmas nyugdíj három tényezője

Nyugdíjkor, év	Szolgálati idő, év	Skála	Bónusz-málusz	Nyugdíj-alap	Nyugdíj
$65+d$	$40+d$	$\sigma(40+d)$	$1+\alpha(d-3)$	$g^d v_0$	b_d
62	40	0,80	0,82	1,000	0,656
63	41	0,82	0,88	1,030	0,743
64	42	0,84	0,94	1,061	0,838
65	43	0,86	1,00	1,093	0,940
66	44	0,88	1,06	1,126	1,050
67	45	0,90	1,12	1,159	1,169
68	46	0,92	1,18	1,194	1,296

Forrás: saját számítás

Az F2. táblázat egy készülő munkából származik. Azt mutatja meg, hogy miképp érinti, ha 1) s évvel halasztjuk a nyugdíjba vonulást 65 éven túl vagy 2) 65 évesen nyugdíjba megyünk, és ugyanannyi s évet dolgozunk nyugdíj mellett. A cél: a korhatáron túli kereset és nyugdíj évi 4 százalékkal leszámitolt összegének a maximalizálása. A reálbér-növekedés üteme most csak 2 százalék. Mérőszám: a két életpálya-jövedelem hányadosa.

Három várható élettartamra számítom az arányokat: 80, 85 és 90 év, a relatív mellékes jövedelem 1,25. Azt látjuk, hogy a rövid várható élettartamnál a mellékes nagyon, a hosszú várható élettartamnál a halasztott nyugdíjba vonulás kicsit előnyösebb, a középső várható élettartamnál alig számít.

F.2. táblázat: Hosszabbítás a korhatáron túl: a jövedelemhányados háromféle élettartamra

Hosszabbítás	Rövid	Közepes	Hosszú
	várható élettartam		
s	$x_s(80)$	$x_s(85)$	$x_s(90)$
0	1,000	1,000	1,000
1	0,986	1,006	1,018
2	0,969	1,006	1,029
3	0,948	1,002	1,036
4	0,925	0,994	1,038
5	0,899	0,982	1,037

Forrás: saját számítás

Végül az F3. táblázatban a Nők40 valós költségeit próbálom megbecsülni, a hivatalosan említett járadéktöbblet mellett a járulékkiesést is figyelembe véve. Az áttekinthetőség kedvéért a 2. oszlopban az éves átlagos nettó bérek reálidősortát közlöm: $v_{2010}=1\ 692$ eFt indulóértékkel, és a 3. oszlopban azt kiegészítem a bruttó bérnél közgazdaságilag relevánsabb szuperbruttó bér idősorával. Felhívom a figyelmet arra, hogy járulékkulcs-csökkentés miatt a szuperbruttó bér sokkal lassabban növekszik, mint nettó társa. Felhasználva a Nők40-ben nyugdíjba vonulók létszámának éves idősorát, a 4. és 5. oszlopban a friss és a halmozott kedvezményezett nyugdíjkiadásokat becslöm meg: például 2019-ben 53,2; illetve 192,7 Mrd Ft. A 6. és a 7. oszlopban a hivatalos számításokból kimaradó, friss és halmozott kimaradó járuléktömeg becslült idősorát adom meg: például ismét a 2019-es évben 39,9; illetve 156,8 Mrd Ft.

F3. táblázat: A Nők40 költségeinek dinamikus becslése, 2010-es árszinten

Év	Nettó	Szuperbruttó	Új	Halmazott	Új	Halmazott
	bér, eFt/év		nyugdíjkiadás Mrd Ft		járulékhány Mrd Ft	
2011	1732,6	3359,4	74,2	74,2	66,0	66,0
2012	1673,7	3245,2	36,9	111,0	30,9	96,9
2013	1725,6	3345,8	32,3	143,3	28,9	125,8
2014	1780,8	2718,8	38,1	181,4	34,1	159,9
2015	1859,2	3604,8	40,7	148,0	36,9	130,9
2016	1996,7	3813,3	41,9	153,1	38,5	138,5
2017	2202,4	4040,5	45,7	166,5	38,4	148,0
2018	2385,2	4286,2	51,8	180,2	40,1	153,9
2019	2568,9	4577,6	53,2	192,7	39,9	156,8
2020	2728,1	4779,4	56,1	206,8	39,2	157,5
2021	2826,3	4908,9	60,7	221,8	40,2	159,3
2022	2897,0	4922,7	65,6	235,6	39,8	159,0

Forrás: saját számítás

IRODALOMJEGYZÉK

Bajkó, A.–Maknics, A.–Tóth, K.–Vékás, P. (2015): A magyar nyugdíjrendszer fenntarthatóságáról. *Közgazdasági Szemle*, 62:12, pp. 1229–1257.
<https://doi.org/10.18414/ks.2015.12.1229>
Banyár József (2023): A magyar nyugdíjrendszer pontrendszerre való áttérésének vizsgálata, *Közgazdasági Szemle*, 70:9, pp. 1964–1000.
<https://doi.org/10.18414/ks.2023.9.964>
Bárdits Anna–Biró Anikó–Elek Péter–Krekó Judit (2025): Munkapiaci aktivitás a nyugdíjkorhatáron túl, *Közgazdasági Szemle*, 72:1, pp. 1–19.
<https://doi.org/10.18414/ks.2025.1.1>
Czeplédi Tibor–Simonovits András–Tir Melinda–Szabó Endre (2016): A nyugdíjba vonulási szabályok hatása: nyertesek és vesztesek, *Közgazdasági Szemle*, 63:12, pp. 1261–1288.
<https://doi.org/10.18414/ks.2016.12.1261>
Freudenberg, Ch. Berki, T. and Reiff, Á. (2016): A long-term evaluation of recent Hungarian reforms, Working Paper No. 2. Budapest: Magyar Nemzeti Bank.
Gerencsér. L. (2018): A nők40 hibás nyugdíjtermék, <https://ujgyenloseg.hu/nyugdijvita-a-nok-40-hibas-nyugdijtermek/>
Letöltés: 2025.05.06.
Holtzer Péter (2010) szerk: A NYIKA jelentés, Budapest, magyar kormány.
Kovács Erzsébet (2023): Kell-e újraelosztás a nyugdíjrendszerben? Biztosítás és Kockázat, X. évf. 1-2.sz. pp. 80–91.
<https://doi.org/10.18530/bk.2023.1-2.80>
Oblath Gábor–Simonovits András (2023): Keresetek, valorizáció és nyugdíjak: koncepcionális kérdések és statisztikai problémák, *Közgazdasági Szemle*, 70:9, pp. 929–963.
<https://doi.org/10.18414/ks.2023.9.929>
OECD (2019): The challenges of sustaining Hungary’s pension and health systems, in OECD (2019) *Economic Surveys: Hungary*, 2019, Paris.
OECD (2024) *Strengthening the Hungarian Pension System*, Paris.
Simonovits András (2019a): Merev vagy rugalmas nyugdíjkorhatár: Áttekintés, *Közgazdasági Szemle*, 66:4, pp. 345–375.
<https://doi.org/10.18414/ks.2019.4.345>
Simonovits András (2019b): Nők40 és a reálbérrobbanás, *Sigma*, 51, pp. 123–132.
Simonovits András (2023): A Rational Pension Reform Package, Hungary, 2025, CERS-IE Working Paper 2023/24.
Toldi Miklós (2000): Az 1998-ban megállapított nyugdíjak, Augusztinovics Mária szerk., *Körkép reform után: tanulmányok a nyugdíjrendszerről*, Budapest, *Közgazdasági Szemle Alapítvány*, pp. 116–154.
Török László (2024): Az önkéntes pénztárak 30 éve az egészség- és nyugdíj-megtakarítás főszereplői. *Biztosítás és Kockázat*, XI. évf. 3-4. sz.
<https://doi.org/10.18530/bk.2024.3-4.10>

MUNKÁLTATÓK HATÁSA A NYUGDÍJ-MEGTAKARÍTÁSOKRA MUNKÁLTATÓK (ÉS A MUNKÁLTATÓI ÖSZTÖNZŐK) NYUGDÍJCÉLÚ MEGTAKARÍTÁSOKRA GYAKOROLT KÖZVETLEN, MÍG AZ ÖNGON- DOSKODÁSRA GYAKOROLT KÖZVETETT HATÁSA

Kravalik Gábor (főtitkár, Pénztárszövetség), kravalik.gabor@penztar-szovetseg.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

E tanulmány célja, hogy bemutassa az adókörnyezet és a munkáltatói szerepvállalás direkt, közvetlen és indirekt, közvetett hatását az öngondoskodás elterjedésére, fejlődésére, adott esetben pedig visszaesésére. A vizsgálat a magyar sajátosságokra tekintettel 1993-ban létrehozott önkéntes nyugdíjpénztárak példáján keresztül történik. A pénztárak azért is különösen alkalmasak erre a feladatra, mert a rendszer kezdetektől fogva vizsgálható, így lehetőség nyílik a munkáltatók szerepének elemzésére az öngondoskodás előmozdításában. A tanulmány különös figyelmet fordít az adókörnyezet változásaira, azok munkáltatói közreműködésre gyakorolt azonnali és direkt hatásaira, valamint arra, hogy ezek a változások miként befolyásolják a magánszemélyek öngondoskodási hajlandóságát, az öngondoskodás társadalmi penetrációját.

SUMMARY

This study aims to examine the direct, immediate and the indirect impact of the tax environment and employer participation on the spread, development, and potential decline of self-provision. The analysis is conducted through the example of voluntary pension funds, which were established in Hungary in 1993, considering the country's unique characteristics. These pension funds are particularly suitable for this study, as the system has been observable from its inception, allowing for an in-depth analysis of the role of employers in promoting self-provision. The study places special emphasis on changes in the tax environment, their direct and immediate effects on employer participation, and how these changes influence individual willingness to engage in self-provision, as well as the societal penetration of self-provision practices.

Kulcsszavak: nyugdíjpénztár, öngondoskodás, munkáltatói szerep, adókörnyezet

Key words: pension fund, self-care, employer role, tax environment

JEL: G22, H7, H55

DOI: 10.18530/BK.2025.1-2.28

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.1-2.28>

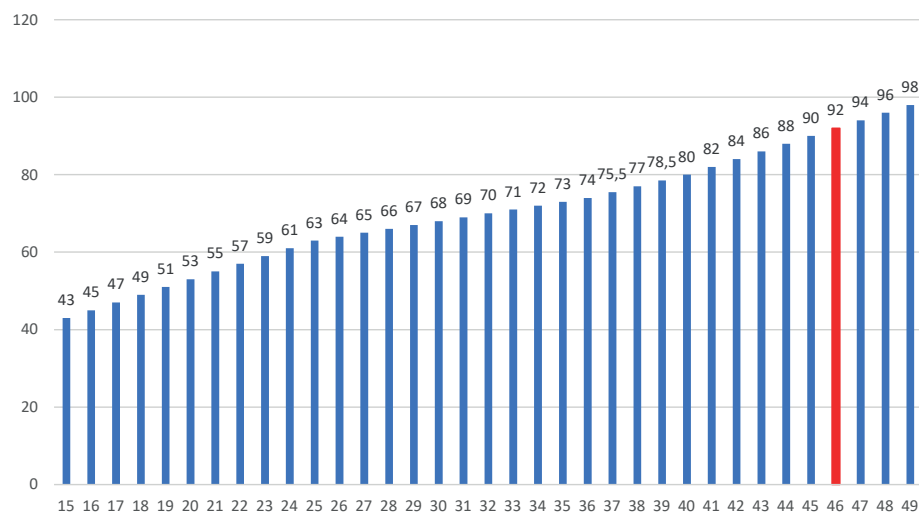
Bevezetés

A hazai öngondoskodási rendszer egyik úttörő intézménye az önkéntes kölcsönös nyugdíj- és egészségpénztár, amelynek jogi alapjait az 1993. évi XCVI. törvény teremtette meg. Ez a jogszabály lehetőséget biztosított az önkéntes nyugdíjpénztárak létrehozására, ezzel ösztönözve a lakosság nyugdíjcélú megtakarításait, a jövő pénzügyi biztonságának megteremtését.

A törvény megalkotásának hátterében az állt – ahogy Török László tanulmányában is megfogalmazta (ld. Török 2024) –, hogy a jogalkotó a 80-as évek végére felismerte a szociális biztonság társadalmi hasznosságát. Az 1990-es éveket megelőző társadalombiztosítási rendszerek átfogó újragondolása vált szükségessé, így azok megreformálása napirendre került. Az állami ellátás mellett fokozatosan, önkéntes alapon, egyéni igényekre alakítható, célhoz kötött megtakarítások bevezetésére került sor, mely folyamatnak szerves részévé vált az önkéntes kölcsönös biztosítópénztárak létrehozatala. A jogalkotó a hárompilléres nyugdíjrendszer felépítésének szándékával harmadik pillérként alkotta meg 1993-ban az önkéntes kölcsönös pénztárakat, visszanyúlva egyrészt a magyar történelmi gyökerekhez, a háború előtti segélyegyletek működési modelljéhez, másrészt európai gyakorlati példákat vizsgálva elsődlegesen a francia mutuelle-ek mutattak mintát az egyazon intézményi forma által megvalósítható különböző célokra (egészségcél, nyugdíjcél, nevesített önszegélyező célok) létrehozható, eltérő jellegzetességek mentén szerveződő (csak a nyugdíjpénztárakat nézve beszélhetünk ágazati, területi, szakmai, munkahelyi pénztárakról) pénztártípusoknak.

Mindezen folyamatok azonban nem érintették az állami ellátórendszer elsődlegességét, a magánszemélyek továbbra is az állami ellátórendszertől kapnak és várnak ellátást. Egyfelől ezt erősíti a magas helyettesítési ráta (1. ábra), másfelől részben a helyettesítési ráta magas mértékére alapozva a magánszemélyek várakozása is ezt támasztja alá. Ezt mutatják az ÖPOSZ (Önkéntes Pénztárak Országos Szövetsége) által évek óta végzett reprezentatív közvélemény-kutatási eredmények is (még 30 évvel a kiegészítő nyugdíj-megtakarítási lehetőségek bevezetését követően, 2024-ben is a válaszadók 57%-a kizárólag az állami ellátásokra támaszkodva képzei el nyugdíjas életét). Ezek következményeként az öngondoskodás alappilléreként működő nyugdíjcélú megtakarítási formák erősen kiegészítő jelleggel bírnak, alapvetően csak néhány százalékkal segítve a nyugdíjas kor megélhetését biztosító állami ellátást, azonban rugalmas, egyénre szabott lehetőséget biztosítva az egyéni nyugdíjcélok megvalósítására.

1. ábra: Szolgálati évek alapján alkalmazandó helyettesítési ráta Mo.-on (%)



Forrás: saját grafikon a nyugdíjtörvény számai alapján

Az új intézménnyel a jogalkotó egy önkéntességen alapuló, demokratikusan működő, Magyarország uniós csatlakozását követően is kizárólag nemzeti hatáskörben maradó intézményrendszert hozott létre, amelyben a munkavállalók, munkáltatók és a pénzügyi szektor intézményei is aktív szerepet vállalhatnak. Az önkéntes pénztárak célja nem csupán az egyéni öngondoskodás erősítése, hanem az állami ellátórendszer tehermentesítése, a pénzügyi tudatosság növelése, valamint a hazai tőkepiac fejlődésének ösztönzése az új tőkebevonások révén.

Az intézményi modell és az öregkorra történő megtakarításban — társadalmi felelősségben — közreműködő szereplők

A jogalkotó az önkéntes nyugdíjpénztári modell kialakítása során egy négy szereplős, kiegyensúlyozott rendszert vázolt fel, melyben minden szereplőnek lényegi, egymásra közvetlenül ható feladatai és jogosultságai vannak. A négy szereplő:

- *A Pénztárak.* Az önkéntes egészség- és nyugdíjpénztárak a két legfontosabb öngondoskodási területet ölelik fel: a hosszú távú, biztos, egyéni igényekre szabott nyugdíj-előtakarékosságot és az egészségmegőrzést.
- *A pénztártagok.* A pénztártagok azok a magánszemélyek, akik aktívan tenni akarnak saját szociális biztonságuk megteremtéséért, és ennek érdekében a pénztárba való belépésükkel rendszeres megtakarítást vállalnak.

- *A munkáltatók.* Azok a felelős foglalkoztatók, akik érdekeltek abban, hogy munkavállalóik egészségesek és a pénzügyi jövőjük miatt kevésbé aggódnak legyenek, ezáltal hatékonyabb munkaerőt biztosítsanak maguknak.

- *Az állam.* Az állam felismerve a rendszer társadalmi hasznosságát, jogszabályi kereteket biztosít, és különböző ösztönzőkkel támogatja a részt vevő feleket.

A rendszer működési és fejlődési modellje

A rendszer kialakítása során a jogalkotó egy demokratikus, hangsúlyosan nonprofit, költséghatékony modellt hozott létre, amely az egyéni megtakarítók számára hatékony és mégis rendkívül olcsó, hosszú távon fenntartható és kedvező feltételeket kínál.

Az MNB 2025. évi sajtóközleménye szerint a pénztárak 1 százalékos alatti éves működési és egyéb költséggel (díjterheléssel) működnek, ami bizonyítja az intézményrendszer évtizedeken átívelő módon megnyilvánuló kiemelkedő hatékonyságát. Ennek a költséghatékony működési, fejlődési modellnek három alappillére van:

- *Alacsony működési költségek biztosítása.* A jogszabályok maximálták az újonnan létrejövő intézmények működési költségeit a hosszú távú fenntarthatóság, a magánszemélyek részére pedig vonzó feltételek biztosítása érdekében.

- *Állami ösztönzők bevezetése.* A magánszemélyeket különböző állami ösztönzőkkel, különösen adókedvezményekkel motiválják a megtakarításra, ami az egyik leghatékonyabb módja volt az öngondoskodási hajlandóság növelésének.

- *A munkáltatók jelentőségének felismerése, szerepük megerősítése.* A rendszer egyik kulcseleme és erőssége volt, hogy a munkáltatókat aktív közreműködésre ösztönözze, felismerve a szociális biztonság megteremtésében meglévő alapvető felelősségüket, érdekeiket. A munkáltatók közreműködésével lehetővé vált a költséges külső közvetítők igénybevétele minimalizálása is, amiben a több évtizedes, jól működő külföldi gyakorlatok átvétele is szerepet játszott. Ennek részeként célzott adókedvezmények munkáltatók részére történő biztosítása által sikerült ösztönözni őket munkavállalóik nyugdíjpénztári befizetéseinek támogatásában, megtakarításainak növelésében.

Az öngondoskodás kiteljesedése Magyarországon – munkáltatói közreműködéssel

Az egyéni öngondoskodási megtakarítások elterjedésének az MNB szakértői által írt tanulmány (Török (2024) értelmében is három alapvető feltétele van, úgymint a pénzügyi ösztönzők/adókedvezmények, munkáltatói szerepvállalás és a hatékony közvetítői tevékenység, mely véleményem szerint kiegészül egy negyedik elemmel, ami nem más, mint maga a versenyképes, olcsó, egyszerű, könnyen elérhető és eredményes termék. A munkáltatók kiemelkedő szerepének vizsgálatakor hangsúlyozni szükséges, hogy a munkáltatók mindhárom feltétel egy személyben történő megjelenítésére alkalmasak, ezt a

feladatot sikeresen töltötték be. Ennek is köszönhető, hogy az önkéntes nyugdíjpénztári fejlődés kezdeti években tapasztalható meredek felfutásának letéteményesei elsősorban az ösztönzőkkel támogatott munkáltatói szerepvállalás széles körű és gyors elterjedése, a munkáltatók által a munkavállalók számára nyújtott hozzájárulások rendszere volt, amely ösztönözte a dolgozókat a hosszú távú megtakarításra, megismertette a megtakarításokban rejlő előnyökkel, hatékonysággal, céltűzésekkel – és mindezeket keresztül magával az öngondoskodással, pénzügyi tudatossággal. Így a munkáltatók végeredményben betöltötték a közvetítői feladatokat is.

A kiépített rendszer egyik fontos sajátossága, hogy a munkáltatók juttatásaikban nem tehettek különbséget a munkavállalók között (összegszerűségben vagy munkabér százalékában egyenlő feltételekkel nyújthatják nyugdíj-megtakarításhoz való hozzájárulásukat), így még szélesebb kör számára nyílt ki a támogatás igénybevételi lehetőségének ajtaja. A kedvező és egyenlő juttatási feltételek miatt – különösen azon munkáltatók esetében, amelyek beépítették juttatási rendszerükbe a nyugdíjpénztári hozzájárulást – a munkavállalók és így a társadalom mind jelentősebb része (általános gyakorlatként a juttatást biztosító munkáltató szinte minden munkavállalója) kívánt csatlakozni a nyugdíjcélú öngondoskodáshoz, sőt ez esetben érvényesülni tudott a lemaradástól való félelem elve is az érintettek vonatkozásában.

Az állami támogatások és munkáltatói befizetések lehetősége nem csupán direkt pénzügyi előnyt jelentett a munkavállalók számára, hanem hozzájárult egy olyan rendszer kiépítéséhez is, amelyben a munkáltatók edukációs szerepet vállalva segítették alkalmazottaik pénzügyi tudatosságának növelését, amikor a juttatás feltételeinek ismertetésekor tájékoztatták alkalmazottaikat a nyugdíjpénztári rendszerről, annak előnyeiről, a megtakarítás, öngondoskodás fontosságáról, az életükre kiterjedő pozitív hatásokról, és egyben segítették őket a pénztárba történő belépési eljárásban, a tagsági jogviszony létesítésében is.

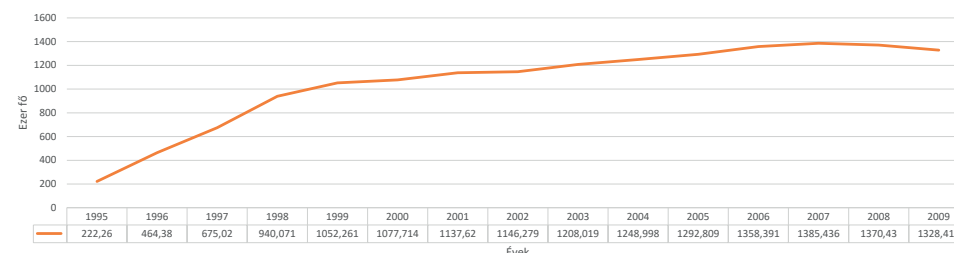
A munkáltatók edukációs szerepet vállalva segítették alkalmazottaik pénzügyi tudatosságának növelését.

A legtudatosabb munkáltatói támogatás, ami egyben az edukációs szerepvállalás leghatékonyabb formáját, kiteljesedését jelenti, az öngondoskodás fontosságának munkavállalók általi megtapasztalását, mindennapok részévé tételét eredményezte, mikor a munkáltató támogatását a munkavállaló által történő hozzájáruláshoz, azaz saját befizetésekhez is köti (akár fix összegben, akár a munkabér meghatározott %-ában határozva meg a munkavállalói részvételi arányt és az ennek feltételeként a munkáltató által a munkavállaló részére a pénztárba befizetett összeget). Ez a rendszer – hasonlóan a legtöbb európai kiegészítő nyugdíjmodellhez – belső juttatási szabályzatokban, kollektív szerződésekben vagy magukban a munkaszerződésekben került rögzítésre.

Ennek a támogatott befizetési rendszernek köszönhetően az első tizenöt évben (1994–2010) az önkéntes nyugdíjpénztárak a legdinamikusabban fejlődő intézménytípusok közé

tartoztak Magyarországon. A rendszer sikerét jól mutatja, hogy a pénztárakhoz csatlakozó magánszemélyek száma mindössze 13 év alatt (2007-re) elérte az 1,4 millió főt, ami a magyar aktív lakosságot (3,8 millió fő) több mint 36,8%-át tette ki (2. ábra).

2. ábra: Taglétszám alakulása 1995-2009

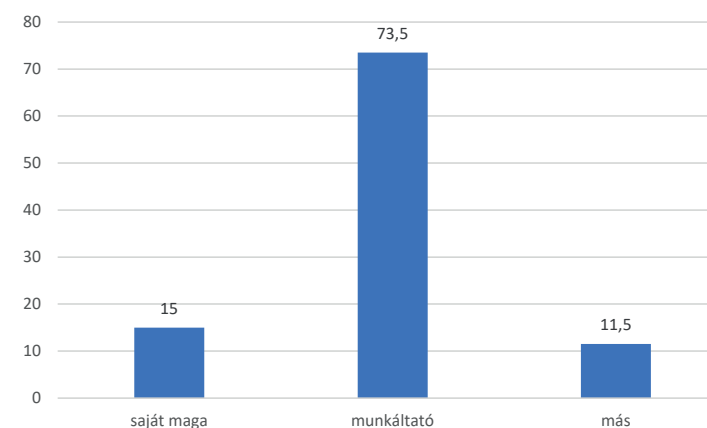


Forrás: MNB adatsorokból készített ábra

A munkáltatók szerepének jelentőségét a rendszer dinamikus növekedésében egy 2002-es közvélemény-kutatás is alátámasztja. A felmérés többek között azt is vizsgálta, hogy a pénztártagok milyen motivációs hatásra csatlakoztak a pénztári rendszerhez, beleértve a saját elhatározásukat, valamint külső ösztönző hatásokat, továbbá, hogy a pénztártagok nyugdíjcélú megtakarításait milyen tényezők formálták.

Az eredmények egyértelműen rámutattak a munkáltatók kiemelt jelentőségére, hiszen a pénztárakba belépő tagok 73,5%-a munkáltatóját jelölte meg elsődleges motivációs tényezőként a csatlakozás során (3. ábra).

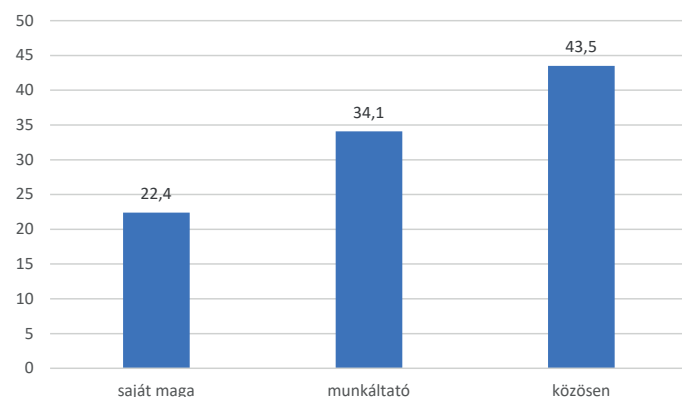
3. ábra: Kinek a kezdeményezésére lépett be a nyugdíjpénztárba?



Forrás: Hungarostudy2002 országos reprezentatív felmérés

A hivatkozott közvélemény-kutatás vizsgálta a pénztártagok nyugdíjcélú befizetéseinek alakító tényezőit is. Az eredmény hasonló képet mutat, mint amit a pénztári rendszerhez történő csatlakozási körülményeknél láthattunk. A pénztárakba befizetett tagdíjak 77,6%-a a munkáltatók közreműködésével érkezett az egyéni számlákra (4. ábra).

4. ábra: Ki fizeti a tagdíjat?



Forrás: Hungarostudy2002 országos reprezentatív felmérés

Ez a támogatás két formában valósult meg:

- Közvetlen munkáltatói befizetések, amelyek a munkavállaló által vállalt tagdíjfizetést egészben vagy részben átvállalva érkeztek a munkavállaló nyugdíjpénztári számlájára.
- Feltételes munkáltatói támogatás, amelyhez a munkáltató előírta a munkáltatói befizetés nyújtásának feltételül a dolgozók saját hozzájárulását is, így a munkavállaló a munkáltatói kiegészítő támogatás megszerzése érdekében vállalt (akár többlet) befizetést nyugdíjpénztári számlájára.

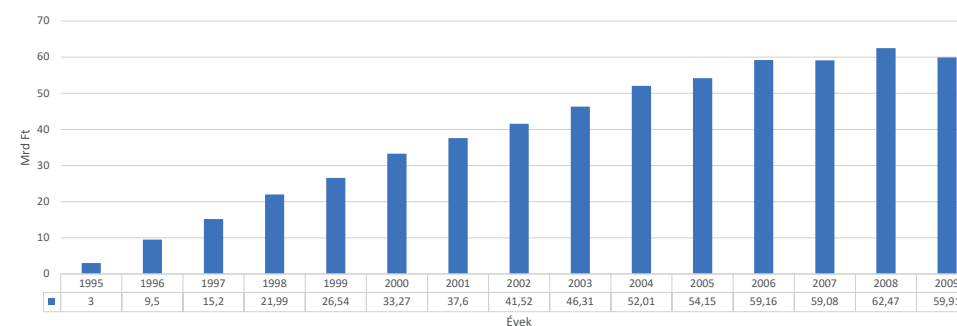
A nyugdíjpénztári megtakarításokat segítő munkáltatói juttatási rendszerek kedvező feltételek mellett voltak biztosíthatóak a munkáltatóknak és igénybe vehetőek a munkavállalóknak. A mindenki számára előnyös, a többi, elterjedt munkáltatói juttatáshoz viszonyítva is valódi alternatívát jelentő juttatási forma széles körben terjedt, szinte automatizmusként került sor az igénybevételre, melyhez két szükséges lépés társult: egyrészt a munkáltatónál történő feltételek teljesítése (igénylés, esetleg előírt önrész teljesítése stb.), másrészt csatlakozás (belépés) valamely nyugdíjpénztárba.

A fenti kutatási eredményekben olvasható magas munkáltatói közreműködési arányok is rámutatnak arra, hogy a munkáltatók kulcsszerepet töltek be alkalmazottaik pénztártaggá válásában, a munkáltatói befizetések (és adott esetben a feltételként szabott

munkavállalói önrész vállalása) által a nyugdíjcélú megtakarítások összehajlásának növelésében, a megtakarításoknak a mindennapi élet részévé tételében. A munkáltatók ösztönző szerepe, közreműködése végeredményben meghatározó volt az öngondoskodási hajlandóság magyarországi elterjedésében, megerősítésében, kiteljesedésében, az újonnan létrejövő öngondoskodási rendszerek dinamikus fejlődésében.

Ezeket a tendenciákat az egyes évek pénztári befizetéseinek elemzései is megerősítik. A vizsgált első időszakban (1995–2009) a munkáltatók hozzájárulása az önkéntes nyugdíjpénztári megtakarításokhoz évről évre növekedett, és 2008-ra meghaladta az évi 60 milliárd forintot (5. ábra).

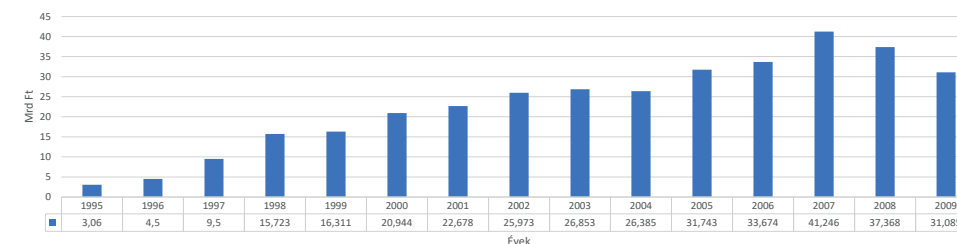
5. ábra: Munkáltatói befizetések 1995–2009



Forrás: MNB adatsorokból készített ábra

Ezzel párhuzamosan a magánszemély pénztártagok saját befizetései – beleértve azokat a befizetéseket is, melyek az adott munkáltatói juttatási rendszerben a munkáltatói támogatás befizetésének előfeltételeként kerültek meghatározásra (önrész) – tartósan 30 milliárd forint felett alakultak évente (6. ábra).

6. ábra: Egyéni befizetések 1995–2009



Forrás: MNB adatsorokból készített ábra

Az ábrák tanúsága szerint az első 14 évben mind a taglétszám, mind a befizetések dinamikus növekedést mutattak, vagyis az öngondoskodás két legfontosabb mérőszáma folyamatosan emelkedett. Az adatok azt mutatják, hogy a rendszer évről évre meredeken bővült, a pénztári tagság és a megtakarítások növekedése pedig töretlen maradt.

Fordulat, visszaesés – a munkáltatói részvétel drasztikus visszaesése és annak hatása

A munkáltatói szerepvállalás – és mint a jelen elemzés rámutat, az öngondoskodás – szempontjából 2010 fordulópontot jelentett az önkéntes nyugdíjpénztári rendszer történetében. Ettől az évtől kezdve egészen 2019-ig szinte évente szigorodtak az öngondoskodást támogató adószabályok, amelyek mind a magánszemélyek, de még inkább a munkáltatók számára kedvezőtlen változásokat hoztak.

Hogy megismerjük e folyamat egyes lépéseit, historikusan vizsgáljuk meg a munkáltatói hozzájárulás adókönyvetének változását az elmúlt 30 évre vonatkozóan.

2005-ig adómentes volt a munkáltató általi nyugdíjpénztári juttatás a minimálbér 100%-áig.

2006-ban 400e Ft-ban maximalizálták az adómentesen adható különböző kedvezményes juttatások összértékét, melybe beletartozott a munkáltató által nyújtható nyugdíjpénztári juttatás is.

2007-ben az adómentesen adható különböző kedvezményes juttatások összértékének 400eFt-os keretösszege változatlan, azonban a munkáltató által adható nyugdíjpénztári juttatás már csak a minimálbér 50%-áig adómentes.

2008-ban nincs változás a nyugdíjpénztári tagdíjak munkáltató általi egészben vagy részbeni átvállalása terén.

2009-ben megszűnik az adómentesen adható különböző kedvezményes juttatások 400eFt-os éves korlátja. A munkáltató általi nyugdíjpénztári juttatás továbbra is a minimálbér 50%-áig (35.750Ft/hó) adómentes.

2010-ben leszűkült az adómentesen adható juttatások köre, egyben a juttatások átkerültek a kedvezményes 25%-os adózású körbe (a munkáltató általi nyugdíjpénztári juttatást is beleértve). Mindez azt jelentette, hogy megszűnt az adómentesen adható juttatások rendszere. Mindezekon felül a kedvezményes 25%-os adózási körbe továbbra is a minimálbér 50%-áig (36.750Ft) érhető bele a munkáltató által biztosítható nyugdíjpénztári juttatás.

2011-ben egy átmeneti könnyítés jelent meg az előző évhez viszonyítva. A béren kívüli juttatások (ideértve a munkáltató általi nyugdíjpénztári juttatást is) szja terhe a kedvezményes adóhatáron belül 25%-ról 19,04%-ra csökkent. A nyugdíjpénztári juttatások e kedvezményes adózását a minimálbér 50%-áig (39eFt) lehetett továbbra is igénybe venni.

2012-ben ismét több változás érkezett. A munkáltató általi nyugdíjpénztári juttatás kedvezményes adózással érintett része változatlanul a minimálbér 50%-áig (46.500Ft) vehető igénybe, mint cafeteria-elem, azonban bevezetésre került +10% eho-fizetési kötelezettség, melynek hatására a béren kívüli juttatások kedvezményes adója 30,94%-ra emelkedett. Ezen

felül visszaállításra került a kedvezményesen adható juttatások keretösszege, 500eFt-ban állapítva azt meg.

2013-ban béren kívüli juttatások (azon belül a munkáltató által biztosítható nyugdíjpénztári juttatás is) a minimálbér 50%-áig (49.000Ft) vehetők igénybe, míg a juttatásokra értékük 1,19-szerese után kell 16% szja-t és 14% ehot megfizetni, így összességében az adó 35,7%-ra emelkedik. A béren kívüli juttatások kedvezményes keretösszege továbbra is 500eFt (a felett 51,17% az adó).

2014-ben béren kívüli juttatás (azon belül a munkáltató által fizethető nyugdíjpénztári juttatás is) a minimálbér 50%-áig (50.750Ft) vehető igénybe. A kedvezményes keretösszeg és az adó mértéke ebben az évben nem változik.

2015-ben béren kívüli juttatás (azon belül a munkáltató által nyújtható nyugdíjpénztári juttatás is) a minimálbér 50%-áig (52.500Ft) vehető igénybe. A kedvezményes keretösszeg 450eFt-ra csökken. Az adó mértéke nem változik.

2016-ban a béren kívüli juttatások (azon belül a munkáltató által fizethető nyugdíjpénztári juttatások) közterhe 34,51%-ra változik, mert a kifizetőnek a juttatási érték 1,19-szerese után kell 15% szja-t és 14% ehot megfizetnie. A béren kívüli juttatás (azon belül a munkáltató által adható nyugdíjpénztári juttatás is) továbbra is a minimálbér 50%-áig (55.000Ft) vehető igénybe.

2017-ben a munkáltató által biztosítható nyugdíjpénztári juttatás egyes meghatározott juttatásként lett nevesítve 43,66% adó mellett (mely adómérték lebontva: a juttatás értékének 1,18-szorosa után 15% szja-t és 22% eho-fizetést jelent).

2018-ban a cafeteria, így a munkáltatói nyugdíjpénztári juttatás terhe 40,71%-ra csökken.

2019-ben a munkáltatói hozzájárulás munkaviszonyból származó jövedelemnek minősül. Legfontosabb változás, hogy az önkéntes pénztárakba adható munkáltatói hozzájárulás kedvezményes adózása megszűnik, a bérjövedelemhez hasonló bruttó juttatás lesz, azaz a munkáltatói tagdíjávállalásra a munkaviszonyból származó jövedelemre vonatkozó adó- és járulékszabályokat kell alkalmazni. Ennek következtében a hozzájárulás bruttó összegét 19,5% szociális hozzájárulási adó és 1,5% szakképzési hozzájárulás terheli. Ugyanakkor a magánszemélynek 15% személyi jövedelemadót és a Tbj. 4. § k) pontja alapján 18,5% járulékot kell fizetnie. Ezzel párhuzamosan a magánszemély igénybe veheti a munkáltatói hozzájárulás után is a 20%-os, de maximum 150eFt-os adójóváírásban megjelenő adókedvezményt.

2020-ban a munkáltató által fizetendő szociális hozzájárulási adó összege 17,5%-ra csökkent, egyebekben minden változatlan maradt.

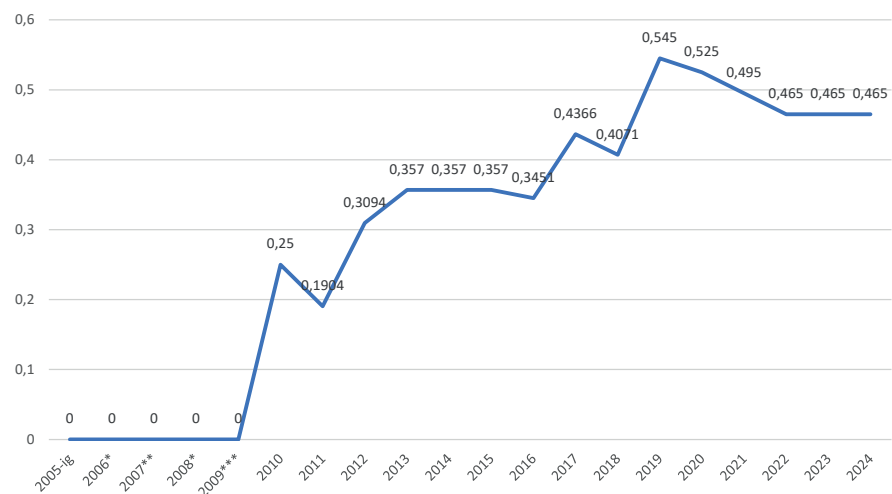
2021-ben a munkáltató által fizetendő szociális hozzájárulási adó összege 15,5%-ra csökkent, szakképzési hozzájárulási adót nem kell fizetni, egyebekben minden változatlan maradt.

2022-ben a munkáltató által fizetendő szociális hozzájárulási adó összege 13%-ra csökkent, szakképzési hozzájárulást nem kell fizetni, egyebekben minden változatlan maradt.

2023-ban és 2024-ben nincs további változás.

A változások időrendiségét és mértékét összefoglaló módon a 7. ábra mutatja.

7. ábra: Önkéntes nyugdíjpénztári munkáltatói tagdíjvállalás adóterheinek változása



* 400eFt-ban maximalizálva a kedvezményesen adható bérén kívüli juttatások

** a kedvezményes keretösszeg marad, de adómentesen a minimálbér 50%-áig adható

*** keretösszeg megszűnik, 50%-os adómentes korlát marad

Forrás: saját készítés

Mint a bemutatott adókönyvet-változásokból is kiolvasható, a négy szereplős modell egyik alappilléret képező munkáltatók motivációját biztosító adókönyvet évről évre kedvezőtlen változásnak indult, fokozatosan leépült, azonnali és súlyos következményeket eredményezett.

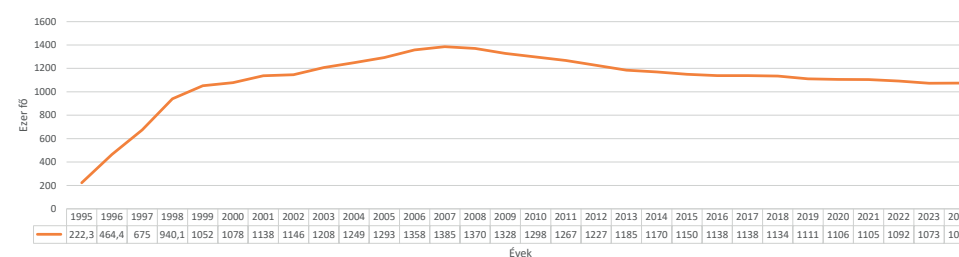
A taglétszám növekedése megtorpant, majd csökkenésnek indult, miközben a munkáltatói befizetések drasztikusan visszaestek. A kedvezőtlen környezet hatására a munkahelyi tájékoztatás és ösztönzés szinte teljesen megszűnt, így az öngondoskodás iránti érdeklődés és a rendszer népszerűsítése is jelentősen visszaesett. A munkáltatók, akik korábban jelentős szerepet játszottak a nyugdíjpénztári megtakarítások terjesztésében, fenntartásában, folyamatos növelésében (az öngondoskodás fejlesztésében), elvesztették motivációjukat, és az egyre kedvezőtlenebb juttatási feltételek miatt más megoldásokra – sok esetben közvetlen bérnövelésre vagy egyéb, azonnal realizálható juttatási formákra – cserélték munkavállalók öngondoskodási tárgyú támogatásait. Ennek eredményeként az öngondoskodás munkahelyi népszerűsítése fokozatosan háttérbe szorult, a munkavállalók egyre kevésbé találkoztak a rendszer előnyeivel, az új pénztári belépők száma csökkent, és az egyéni megtakarítások ösztönzése is elmaradt.

A rendszer sajátos nonprofit működési struktúrája tovább súlyosbította a problémát. Az alacsony működési költségátlad miatt nem volt lehetőség széles körű országos vagy helyi tájékoztató kampányok finanszírozására, így az öngondoskodás üzenete nehezen jutott el a lakossághoz. A külső közreműködői, például tagszervezői hálózatok, rendszerek alacsony

szintű és alacsony hatékonyságú kiépítése, motivációs lehetőségük korlátossága miatt az emberek információhoz jutása esetleges és szórványos maradt. A nonprofit működési modell ráadásul korlátozta a fejlesztési és befektetési lehetőségeket, ami tovább csökkentette a pénztári rendszer láthatóságát.

Mindezek együttes hatásaként az önkéntes nyugdíjpénztári taglétszám indokolt dinamikus növekedése helyett csökkenés következett be. Az addigi folyamatos bővülés hirtelen visszaesett, majd egy hosszabb stagnálási időszak vette kezdetét. A számok jól mutatják ennek súlyosságát: 2008 és 2024 között az önkéntes pénztári tagok száma 22,8%-kal, több mint 300 ezer fővel csökkent, 1,07 millió főre esett vissza (8. ábra).

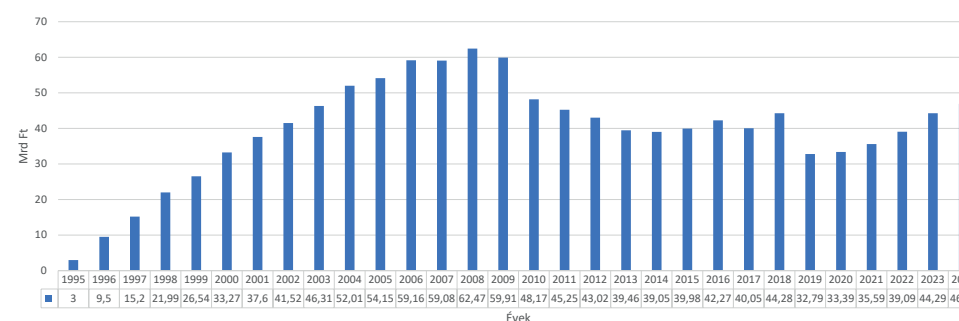
8. ábra: Taglétszám alakulása 1995–2024



Forrás: MNB adatsorokból készített ábra

Ez a tendencia természetesen az öngondoskodó pénztártagok egyéni számlájára érkező tagdíjak összegére is kedvezőtlen hatást gyakorolt, különösen a munkáltatók által teljesített befizetések tekintetében. A szigorodó adókönyvet következményei azonnal megmutatkoztak, és a munkáltatói befizetések folyamatos csökkenésnek indultak, ami jól nyomon követhető a statisztikai adatokban is (9. ábra).

9. ábra: Munkáltatói befizetések 1995–2024

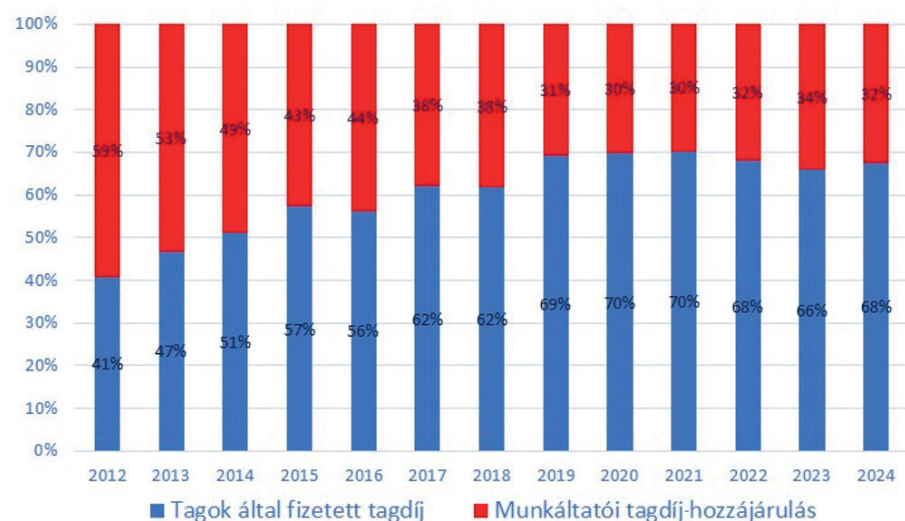


Forrás: MNB adatsorokból készített ábra

Míg 2008-ban a munkáltatók összesen 52,5 milliárd forintot fizettek be az önkéntes nyugdíjpénztárakba, ez az összeg 2013-ra 37,6%-kal csökkent, mindössze 39 milliárd forintra zsugorodott. A visszaesés különösen figyelemreméltó annak fényében, hogy ez az időszak egyébként a gazdaságban megjelenő tendenciákkal párhuzamosan zajlott. Az infláció folyamatos növekedése, a bérek emelkedése és a munkáltatói juttatások összességének növekedése ellenére a nyugdíjpénztári befizetések csökkenése változatlanul megmaradt.

A munkáltatói aktivitás visszaszorulása a befizetések szerkezetében is markáns változást eredményezett. Az egyéni és munkáltatói befizetések arányának átalakulása világosan mutatja, hogy a rendszer egyre inkább az egyéni megtakarításokra helyeződött át. A munkáltatók csökkenő szerepvállalása miatt a tagoknak egyre nagyobb mértékben kellett saját forrásból gondoskodniuk nyugdíjcélú megtakarításaikról, ami hosszú távon alapjaiban változtatta meg az öngondoskodási rendszer finanszírozási struktúráját (10. ábra).

10. ábra: Tagi és munkáltatói tagdíjfizetések arányváltozása



Forrás: ÖPOSZ ábra

A munkáltatói távolmaradást követő, mindkét területet (befizetések és létszám) érintő visszaesés világosan jelzi, hogy az adózási környezet kedvezőtlen változása milyen mértékben alakítja át az öngondoskodási szektort, és különösen azt, hogy a munkáltatói szerepvállalás visszaesése milyen komoly következményekkel járt a rendszer fenntarthatóságára és népszerűségére nézve.

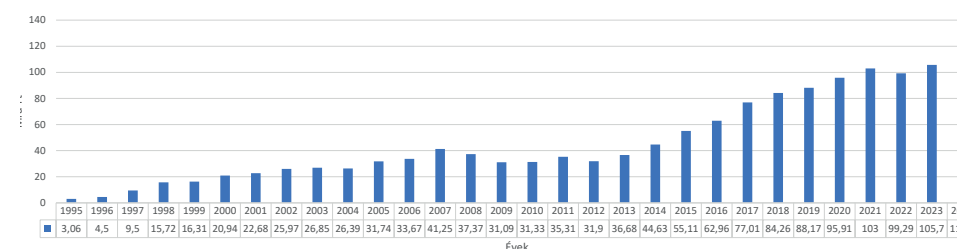
Stagnálás – meghatározó munkáltatói részvétel nélkül

Az öngondoskodási rendszer átalakulása két meghatározó folyamatot eredményezett. Az egyik következmény, amelyet a 9. ábra is jól szemléltet, hogy a munkáltatók alkalmazottaik részére nyújtott nyugdíjpénztári hozzájárulásai – miután az adókönyvet évről évre kedvezőtlenebbé tett, 2019-ben pedig elérte mélypontját – 2022-től lassú növekedésnek indultak. Ez a tendencia feltehetően annak köszönhető, hogy a munkáltatók ismét kezdték felismerni a munkavállalók pénzügyi biztonságának támogatásában rejlő hosszú távú előnyöket, míg a kedvezőbbé váló általános adókönyvet is csökkentette a különbséget az egyes juttatási formák között. Ugyanakkor ezt a mérsékelt növekedést nem tekinthetjük áttörésnek, továbbra is messze elmarad a 15 évvel ezelőtti szintektől, és változatlanul össze sem lehet hasonlítani sem mértékében, sem penetrációjában a fejlettebb öngondoskodási rendszerekkel rendelkező nyugati országok munkáltatói részvételével.

Ami miatt nem tekinthetjük valódi trendfordulathoz a munkáltatói befizetések lassú növekedésében megjelenő változásokat (9. ábra), az az, hogy a taglétszám változatlanul csökkenő pályán mozog (8. ábra), nem indult meg a befizetések növekedésével arányos létszámbővülés a szektorban. Így – bár egyes részterületen bizonyos mértékű kedvező jelek tapasztalhatóak – a kedvezőtlen adókönyveti változások hosszú távú hatása továbbra is érezhető, a munkáltatók befolyásolási képessége továbbra sem tud érvényesülni az öngondoskodás további fejlődésében.

A másik következmény, hogy a munkáltatói támogatások visszaesésére reagálva a pénztártagok egyre nagyobb szerepet vállaltak saját megtakarításaikban. A 2009 utáni kezdeti visszaesést és bizonytalanságot követően azok a tagok, akik már megismerték az öngondoskodási rendszer előnyeit, egyéni befizetéseiket fokozatosan növelni kezdték. Ennek eredményeként 2024-re az egyéni befizetések összege elérte a 100 milliárd forintot, ami mérföldkőnek tekinthető a rendszer történetében. Ez azt jelzi, hogy bár a munkáltatók szerepvállalása jelentősen csökkent, a tudatos egyéni megtakarítás megerősödött, és a pénztártagok aktívabban kezdtek részt venni saját pénzügyi jövőjük tervezésében. Kialakulóban van az öngondoskodás iránti igény, a közgondolkodásban az öngondoskodás önmagában is megálló értéke lassan megjelenik (11. ábra)

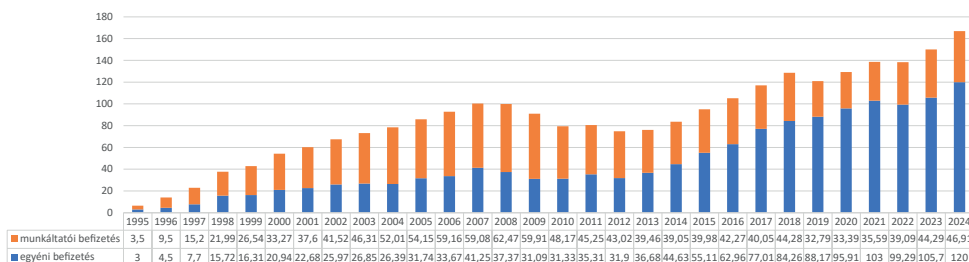
11. ábra: Egyéni tagdíjbefizetések 1995–2024



Forrás: MNB adatokból készített ábra

Annak érdekében, hogy a két befizetési típus – az egyéni tagdíjfizetések és a munkáltatói hozzájárulások – változása átfogóan is értékelhető legyen, a magyarországi nyugdíjpénztári megtakarítások elmúlt harminc évét vizsgálva érdemes szemléltetni, hogyan módosultak az arányok, és milyen következményekkel járt a munkáltatói aktivitás csökkenése. Az erről szóló adatsorok és az elemzés eredményeit a 12. ábra mutatja be részletesen.

12. ábra: Összes tagdíjbefizetés

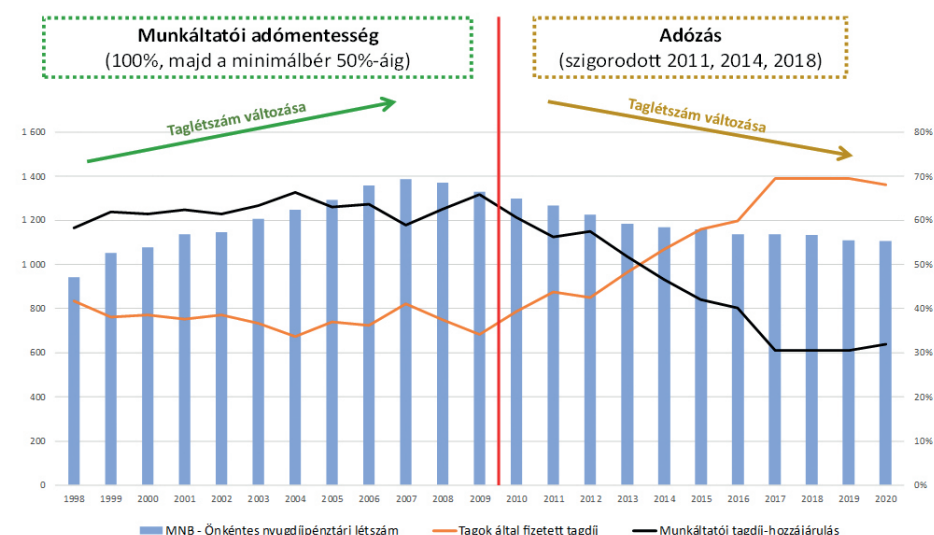


Forrás: saját készítés

A nyugdíjpénztári megtakarítások, nyugdíjszámlákra történő befizetések ilyen mértékű növekedése azonban továbbra sem jár együtt a létszám arányos, jelentős bővülésével, így alapvetően a már meglévő tagok növelik befizetéseiket, ismerik meg mind jobban, élvezik és használják ki a nyugdíjpénztári modell előnyeit. Az öngondoskodás szélesebb tömegek felé történő eljuttatása továbbra is megrekedt.

Az öngondoskodás szélesebb társadalmi elterjedése és hatékonyabb működése érdekében a munkáltatók szerepe továbbra is megkerülhetetlen. A magyar és nemzetközi tapasztalatok egyértelműen azt mutatják, hogy a munkáltatók rendszerből való kimaradása vagy jelentős visszaszorulása azonnali és súlyos következményekkel jár, hiszen az öngondoskodási hajlandóság erősen függ a munkahelyi ösztönzőktől és a támogatott juttatásoktól. A munkáltatók motivációjának megteremtésében a támogató adókönyvet a leghatékonyabb eszköz, hiszen az adózási feltételek változása közvetlenül és gyorsan alakítja a munkáltatói magatartást. Amennyiben az adókönyvet kedvezőtlenebbé válik, a cégek azonnal alkalmazkodnak hozzá, és csökkentik vagy megszüntetik az öngondoskodási juttatásokat. Ezeknek a folyamatoknak az egymásra gyakorolt hatását összefoglaló módon a 13. ábra szemlélteti.

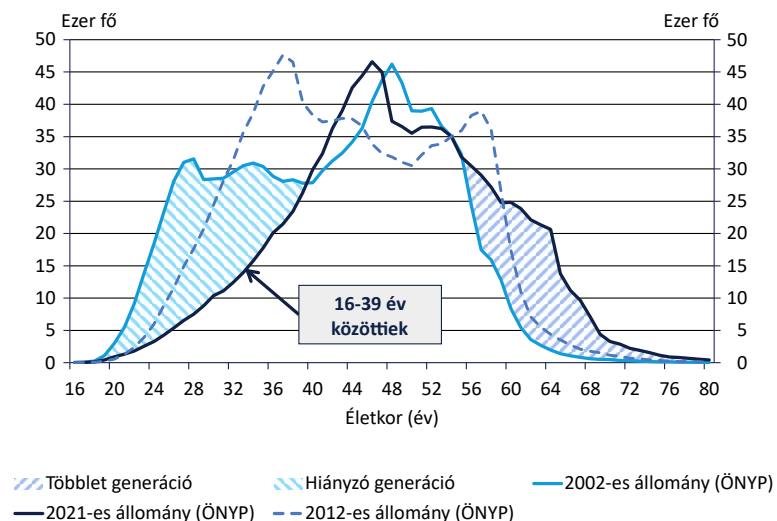
13. ábra: Munkáltatói adókönyvet változásának hatása a tagdíjbefizetésekre és a taglétszámra



Forrás: ÖPOSZ-adatokból saját készítés

Az elmúlt másfél évtized megpróbáltatásai, hányattatásai maradandó hatást gyakoroltak a magyar öngondoskodási rendszerre, és ezek a hátrányok mind a mai napig érezhetők. A Magyar Nemzeti Bank több előadásában és tanulmányában is felhívta a figyelmet arra, hogy egy teljes generáció esett ki az öngondoskodók köréből, ami hosszú távon komoly fenntarthatósági problémát jelent. Ez a tendencia folyamatosan növekszik, a hiányzó, öngondoskodó generáció szélesedik (14. ábra). Mindez egyben azt jelenti, hogy a pénztartáság öregszi, az új belépők száma nem képes kompenzálni a kilépő vagy nyugdíjba vonuló tagokat. A belépési átlagkorhatár folyamatosan emelkedik, az öngondoskodás nem épül be időben a fiatalabb generációk pénzügyi szokásaiba.

14. ábra: Szélesedő hiányzó generáció a pénztárakban. Nyugdíjpénztári tagság átlagéletkora



Forrás: MNB (Pénztárkonferencia előadás 2022.)

A fenti folyamatokat elemezve az is megállapítható, hogy a munkáltatói jelenlét (illetve annak hiánya) az öngondoskodók számára van nagyobb hatással, a befizetéseknek csak egyik – bár igen jelentős – részét és motivációját képezi.

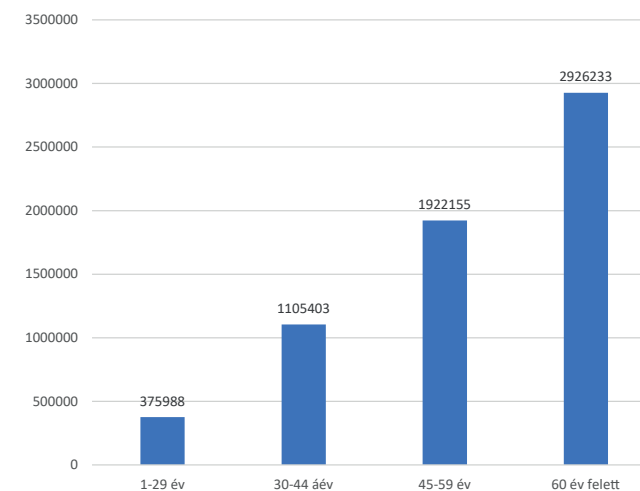
Nyugdíjpénztári megtakarítások, nyugdíjcélú kifizetések további befolyásoló tényezői, rövid helyzetértékelés

A munkáltatói szerepvállalás visszaszorulása nem az egyetlen, kizárólagos oka az öngondoskodók száma csökkenésének, illetve a befizetések első évtizedes dinamikus növekedését követő lassulásnak. Nem szabad figyelmen kívül hagyni a többi tényező párhuzamos változását sem, úgymint az egyéni befizetések után járó adókedvezmények maximalizálását, majd 15 éven keresztül történő befagyasztását, így elinflálódását; vagy új, a nyugdíjpénztári megtakarításokkal egyező támogatásban részesülő, versengő termékek megjelenését (mint pl. a nyugdíjbiztosítások, Nyesz stb.); vagy a családok anyagi körülményeinek változását; vagy például az egyre bővülő adókedvezmények okán az adóköteles jövedelemmel rendelkező – így az adójóváírás által kedvezményrel motivált öngondoskodó – munkavállalók létszámcsökkenését.

2024 végére az önkéntes kölcsönös nyugdíjpénztári megtakarítások (pénztárak által kezelt vagyon nagysága) 2.200 Mrd Ft fölötti összeget mutatnak, miközben a nyugdíjpénztárak 1.792 Mrd Ft nyugdíj szolgáltatást fizettek ki az elmúlt 30 évben.

A megtakarítások összegét vizsgálva látható, hogy a pénztárakban kezelt átlagos vagyon meghaladja a 2,1 M Ft/fő összeget, azonban, ha a megtakarítások életkor szerinti megoszlását is figyelembe vesszük, akkor megállapítható, hogy a nyugdíjhoz közel állók átlagos megtakarítása jelentősen magasabb, átlagosan 3 M Ft összeg körül alakul. (15. ábra)

15. ábra: Önkéntes nyugdíjpénztári tagok átlagvagyonuk korcsoportonként 2023.12.31.



Forrás: ÖPOSZ-adatokból saját készítés

Ez az összeg láthatóan jelenleg nem elégséges ahhoz, hogy az állami ellátással összehasonlítható nyugdíjkiegészítést biztosítson – ami a járadékosok elenyésző számában is megnyilvánul (létszámuk 1.015 fő 2024 végén) –, azonban ez nem is volt szándékolt célkitűzése a jogalkotóknak a magyarországi 1-es nyugdíjpillér jellegzetességeinek ismeretében (amire a bevezetőben is történt utalás). Mindezt alátámasztja az is, hogy a pénztári rendszer szabályozása is az összegszerű kivételt (hozamfelvételt, részki fizetést vagy egyösszegű felvételt) támogatja, hiszen jelenleg a pénztárak nem képezhetnek kockázatközösséget valódi életjáradék nyújtására, ilyen biztosítói termék vásárlására sincs mód annak hiányában, így az egyetlen – és így az egyösszegű felhasználással nem versenyképes – járadék lehetőség a banktechnikai járadék igénybevétele maradt.

Szintén a pénztári nyugdíj szolgáltatások jellegzetessége, hogy a tagok körülbelül 50%-a nem nyúl a megtakarításához, amikor eléri a nyugdíjkorhatárt, hanem erre az összegre biztonsági tartalékként tekint, és meghagyja a pénztárban a korhatár elérését követően is, mely folyamatot tovább erősít a pénztáraknál meg tapasztalható magas hozameredmény lehetősége (pl. 2023-ban 21% feletti, míg 2024-ben 13,8%-os átlaghozam, ami 15 éves időtávban is az inflációt több mint 2%-kal meghaladó reálhozamot jelent), továbbá az ezzel párhuzamosan tapasztalható alacsony (bőven 1% alatti) működési költség.

Javasolható megoldás

A fentiekben bemutatott kedvezőtlen folyamatok megállítására és az öngondoskodás újbóli pályára állítására az elmúlt hosszú, évtizedeken átívelő időszakban számos gondolat merült fel, különböző irányokat, lehetőségeket ismerhettünk meg, több kisebb, részlet-feltételre irányuló vagy komplexebb, teljes intézményi működést átfogóan szabályozandó javaslatcsomag is kidolgozásra került akár érdekvédelmi szervezetektől érkezően, akár a felügyeleti szerv részéről (példaként említhető a Magyar Nemzeti Bank által bemutatott, 330 pontban megfogalmazott Versenyképességi Program).

Ezek a javaslatok (pl. ösztönzők valorizálása, esetleg feltételek szerinti növelése, belépési folyamatok központi motiválása, kedvezmények támogatássá alakítása, családpolitikai célokkal történő összekapcsolása, befektetési szabályok modernizálása, közvetítői rendszer motiválásának reformja, szolgáltatások és azok igénybevételi lehetőségének újragondolása stb.) az öngondoskodási modellek, a nyugdíjcélú megtakarítások majd minden körülményét érintették már, akár az ösztönzői, akár intézményi oldalról is közelítve meg a kérdést.

A kidolgozott javaslatok önmagukban is tudják segíteni a taggá válást, a befizetések növekedését (azaz az öngondoskodás növelését) vagy a rendszer működésének hatékonyságát, modernizációs követelményeknek történő megfelelést, azonban a jelen elemzésből is kitűnően az egyik legátfogóbb és leghatékonyabb javaslat változatlanul a modell alapjaihoz történő visszatérés biztosítása. Vissza kell állítani a valódi négyszereplős modellt, hogy ismét helyzetbe kerülhessen a kimaradásával a rendszert megborító munkáltatói oldal. Tekintettel arra, hogy a rendszer felépítésének egyik alappillére az aktív munkáltatói részvétel (mely önmagában is tudja biztosítani az öngondoskodás elterjedésének mind a három alapfeltételét), így ki kell alakítani azt a működési környezetet, mely biztosítja ezt a visszatérést.

Ennek a célkitűzésnek elérésére természetesen számos – akár egymás mellett, párhuzamosan is hatékonyan működő, eredményeket elérő – eszköz lehet alkalmas, melyek közül a teljesség igénye nélkül, példaként néhány bemutatásra kerül.

Az egyik legátfogóbb és leghatékonyabb javaslat változatlanul a modell alapjaihoz történő visszatérés biztosítása. Vissza kell állítani a valódi négyszereplős modellt.

A javaslatok közös alapja, hogy kiterjed:

- a munkáltatóra, aki támogatja munkavállalóját tagdíjának befizetésében, abban aktívan közreműködik, terhet vállal át,
- a tagra, aki munkáltatójának befizetését kiegészíti,
- az államra, aki ösztönzőkkel (szabályozó és kedvezményi, támogatói módon) segíti a pénztárgot és a munkáltatót.

Mindezek alapján hatékony módja lehetne a támogatásoknak, ösztönzőknek, ha a munkáltatók által biztosított pénztári juttatások ismételten önálló támogatási formaként jelennének meg, elkülönülve a többi munkáltatói juttatási lehetőségtől.

Szintén hatékonyságot növelne, ha az ösztönzők nem lennének megosztva több „termék” között, a pénztári és azon belül munkáltatói ösztönzők önálló módon érvényesülnének.

A munkáltatói közreműködés hatékonyságát tudná növelni annak a javaslatnak a megvalósulása is, ha bármilyen – ösztönzővel támogatott, külföldi példák által bevált gyakorlatnak megfelelő – automatizmus jelenne meg a rendszerben, akár a taggá válási folyamatban, akár a tagok általi befizetésekhez kötődő munkáltatói befizetésekben megjelenő közreműködésben. Az ilyen célzott munkáltatói ösztönző lehetne például a szociális hozzájárulások adója alóli mentesség kedvezménye vagy a munkáltatói támogatás tagi befizetési kötelezettség melletti vállalása esetére igényelhető más jellegű tagi ösztönző bevezetése.

Javítani tudná az öngondoskodás terjedésének hatékonyságát az a gondolat is, ha azok is igénybe vehetnék a tagi ösztönzőket, akik a munkáltatóval közösen vállalnak nyugdíjpénztári befizetést, de a hatályos szabályozás miatt a kedvezményeket jelenleg nem vehetik igénybe (pl. adóköteles jövedelem hiányában).

Nemzetközi kitekintés

És végezetül egy rövid nemzetközi kitekintés. Nemzetközi összehasonlításban jól látható, hogy a munkáltatók a főbb európai kiegészítő nyugdíjrendszerek meghatározó pillérei, a munkáltatók aktív szerepet vállalnak a munkavállalók nyugdíjaskori anyagi biztonságának megteremtésében, amihez a legtöbb esetben az egyes államok ösztönző eszközökkel biztosítják ezt a szerepvállalást. Az európai országok többségében az állam jelentős támogatásokat nyújt a nyugdíjcélú öngondoskodáshoz, amelyeket jellemzően közvetlenül a munkáltatói felelősségvállaláshoz köt, ezek a sémák azonban jelentős mértékben eltérnek egymástól. Különbség lehet az érintett munkavállalók körében, számában, a részvétel kötelező jellegében, az állam szerepvállalásának mértékében, módjában stb. A nemzetközi gyakorlat megismerésének érdekében röviden, vázlatosan bemutatásra kerül néhány európai nyugdíjrendszer a munkáltatói részvételre fókuszálva.

Az európai országok többségében az állam jelentős támogatásokat nyújt a nyugdíjcélú öngondoskodáshoz.

Lengyelország

Talán az egyik legfiatalabb nyugdíjrendszert Lengyelország vezette be 2019-ben többlépcsős megvalósulási modellként (és lett tovább alakítva pl. 2022-ben).

A rendszer részeként a munkavállalók legalább 2%-os és legfeljebb 4%-os hozzájárulást fizethetnek a bruttó keresetük után, míg a munkáltatók esetén kötelező a hozzájárulás,

melynek mértéke 1,5%, amit további 2,5%-kal lehet növelni. A befizetések adómentesek. A munkavállalók számára kötelező a rendszerbe történő belépés (kivéve, akik rendelkeznek korábbi önkéntes nyugdíj-megtakarítással, és legalább bérük 3,5%-át elérő befizetéssel) (auto-enrollment). Az 55 éves és annál fiatalabb munkavállalóknak 3 hónap áll rendelkezésre, hogy kilépjenek a nyugdíjpénztárból (opt out). Az állam a tagi megtakarítást évente 240 zlotyval támogatja, míg a belépésre tekintettel egy egyszeri, 250 zloty értékű támogatás jár a harmadik hónap végén. A reform a szabályozás szerint három fázisban kerül végrehajtásra (2019–2020 között, foglalkoztatotti létszám alapján), a tervezett, elérni kívánt létszám 11,4 millió fő.

Németország

Németországban 2017-ben reformálták meg a vállalati részvétellel működő nyugdíjrendszert, mely változások célja a munkáltatói adminisztrációs terhek csökkentése, nagyobb és szélesebb részvétel biztosítása volt.

Az új rendszer jellegzetessége, hogy járulékkal meghatározott (DC) rendszer, hozamgarancia nélküli, munkáltatói adminisztrációt nem igénylő séma, melyben kizárólag kollektív megállapodás keretében történhet a megtakarítás. Az alacsony keresetű munkavállalók (legfeljebb havi 2.200 EUR jövedelem) megtakarításait évente 240 és 480 EUR közötti összeggel támogató vállalatok a támogatás mértékének 30%-át kitevő (max. 144 EUR) adójóváírást kapnak, míg a munkavállalónak havonta 200 EUR értékben csökken az adóalapja. A munkáltatóknak a különböző kedvezmények révén a munkavállaló szociális hozzájárulásán megtakarított összeg 15%-át jóvá kell írniuk a munkavállaló számláján.

Finnország

Finnországban 2007-ben egyesítették a korábbi vállalati nyugdíjtörvényeket, így létrehozva a jelenleg is működő vállalati nyugdíjrendszert. A rendszerben minden munkáltatónak, aki rendelkezik legalább egy alkalmazottal, vagy a határozott munkaszerződéssel rendelkező munkavállalói számára kifizetett bér fél éves időtávon eléri a 8.346 EUR-t, nyugdíjbiztosítást kell kötnie. A munkáltató és munkavállaló által fizetendő teljes hozzájárulás mértéke a fizetés 25,3%-a (bizonyos feltételekkel ez csökkenthető). A munkavállaló akkor jogosult a nyugdíjbiztosításra, amennyiben a havi bére eléri az 58,27 EUR-t, az alatt a biztosítás önkéntes.

A munkavállaló 17 és 52 éves kora között a bérének a 6,35%-át, 53 és 62 éves kora között a 7,85%-át, míg 62 éves kora felett újra 6,35%-át köteles befizetni. A fennmaradó rész (18,95%, illetve 17,45%) a munkáltatót terheli. A közalkalmazottaknál, illetve az egyéni vállalkozóknál található eltérés, valamint kedvezmények.

Hollandia

Hollandiában a nyugdíjrendszer második pilléréhez tartoznak a munkáltatói és munkavállalói közreműködéssel működő (kockázatmegosztó) nyugdíj-megtakarítások. A kötelező részvétellel (kollektív szerződésen keresztül) működő rendszerben a munkavállalók minden ledolgozott év után bérük 2%-ának megfelelő nyugdíj-megtakarítást gyűjtenek a munkáltatók és munkavállalók között fele-fele arányban fizetve. A nyugdíj-megtakarítások három befektetési formába kerülnek: egész szektorra kiterjedő alapok, vállalati nyugdíjalapok és biztosítások (biztosítótársaságok). Az első formában a megtakarítók 75%-a, míg a vállalati megtakarításokban a tagok 12%-a található.

A munkavállalók több mint 90%-a járadékkal meghatározott (DB) nyugdíj-megtakarítással rendelkezik, így ezekben az esetekben a kockázat már nem a munkavállalót terheli, hanem a céget és az alap kezelőjét.

Svédország

Svédországban vállalati nyugdíjalapok működnek, ahol egy korábbi adatsor alapján az alkalmazottak 90%-a rendelkezett ilyen fajta saját nyugdíj-megtakarítással. A rendszer járulékkal meghatározott (DC), a kifizetésekben erős szerepet kap a hozam. A vállalatok háromféleképpen kezelhetik a megtakarításokat: saját nyugdíjalapot üzemeltetnek, szerződnek egy biztosítóval, vagy a mérlegükben jelenítik meg a kötelezettségeket. A rendszerbe limit nélkül lehet befizetni, a munkáltatói szerepvállalás változó, jellemzően a bér 2-5% közötti része. Azon munkáltatóknál, akik kollektív szerződéssel működnek, kötelező a részvétel, kötelező valamiféle nyugdíj-megtakarítást nyújtani, a többieknél ilyen kötelezettség nincs (de önkéntesen adhatnak). Az állam csupán szabályozóként vesz részt a folyamatban, az adminisztrációt a szakszervezetekkel együttműködve egy erre specializált állami cég végzi.

Izland

És egy utolsó példa, mely kiemelésének és bemutatásának oka, hogy Izlandon a második pillér tartalmazza a kötelező vállalati nyugdíjrendszert, mely így egyben a nyugdíjrendszer alapját is képezi, a munkavállalók nyugdíjuk 67%-át onnan, a vállalati nyugdíj-megtakarításukból kapják. A rendszer keretében kezelt vagy 2016 végén GDP-arányosan Hollandia után a legmagasabb (133,4%).

A hozzájárulás mértéke a bruttó kereset 12%-a, melyből 8%-ot a munkáltató és 4%-ot a munkavállaló fizet (illetékes minisztérium által jóváhagyott kollektív szerződés alapján). Munkakörétől függetlenül az alsó korlát lehet magasabb. Külön jellegzetesség, hogy a munkavállalók 16-tól 70 éves korig kötelesek fizetni a hozzájárulást akkor is, ha korábban,

például a törvényes nyugdíjkorhatár (67 év) elérésekor mennek nyugdíjba. A hozzájárulás mértékében megjelenő eltéréseken túl elválik a közszféra és a magánszféra a tekintetben is, hogy a közszféra DB rendszerű (befizetés által meghatározott), míg a magánszféra DC típusú. A helyettesítési ráta így a közszférában 76%, míg a magánszférában 56% (de minimum az utolsó fizetés 42%-a).

16. ábra: A fentiekben ismertetett nyugdíjrendszerek összehasonlító táblája

Ország	Jellemző	Típus	Munkavállalói hozzájárulás	Munkáltatói hozzájárulás	Kormányzati ösztönző
Dánia	Kötelező	DC	3%	6%	
Finnország	Kötelező	DB	6,35%	18,95%	
Hollandia	Kötelező	DB	4%	8%	
Izland	Kötelező	DC	4%	8%	
Lengyelország	Kvázi-önkéntes	DC	2%	1,50%	Pénzbeli támogatás
Németország	Önkéntes	DC	-	-	Adójóváírás, adókedvezmény
Svédország	Kötelező	DC	2%	4,50%	

Forrás: Saját készítés

A teljesség igénye érdekében egy rövid kitérő – a bevezetőben a magyar jogalkotók szervezeti példaként hivatkozott – a francia kiegészítő nyugdíjrendszerre, mely nem feltétlenül tekinthető valódi kiegészítő rendszernek, hiszen kötelező minden alapszabályban részt vevőnek, felosztó-kirovó elv mentén működik (azaz a befizetések a jelenlegi nyugdíjak kifizetésére fordítódnak), nem valódi megtakarítás, hanem pontrendszer-számításon, pontok gyűjtésén és a pontok majdani beváltásán alapul. A munkáltatói és munkavállalói részvétel jövedelemfüggő, 4,72% és 3,15% az alsó kategóriában, míg 12,95% és 8,64% a felső jövedelmi kategóriában. A befizetéseknek nyugdíjpontokra történő konvertálása az összbefizetések 78%-ában történik (azaz az alsó kategóriában a 7,87% helyett 6,2%, míg a felső kategóriában a 21,59% helyett 17%).

Ezek az ösztönzők nemcsak a munkáltatók részvételét növelik, hanem hosszú távon biztosítják az önkéntes, kiegészítő nyugdíjpénztári rendszerek fenntarthatóságát is. Szélesebb körre is kitekintve az egyes országok nyugdíjmodelljeinek főbb jellegzetességeit, a különböző nyugdíjmodellek összehasonlító tábláját a 17. ábra mutatja.

17. ábra: Munkáltatói szerepvállalás egyes európai országokban

Ország	Állami nyugdíj teljeskörűsége	Munkáltatói szerepvállalás	Foglalkoztatási pillér					Egyéni nyugdíj célú megtakarítás				
			Magyarország	Lengyelország	Csehország	Egyesült Királyság	Litvánia	Svédország	Finnország	Kanada	Törökország	Írország
Állami nyugdíj teljeskörűsége	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó és felső korlát	felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát
Munkáltatói szerepvállalás	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát
Pillér	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó és felső korlát	felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát
Munkáltatói hozzájárulás (a bér százalékában)	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó és felső korlát	felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát
Munkavállalói hozzájárulás (a bér százalékában)	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó és felső korlát	felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát
Önkéntes/kötelező	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó és felső korlát	felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát
Állami támogatás	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó és felső korlát	felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát
Munkáltatói és munkavállalói hozzájárulás egymáshoz kötött	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó és felső korlát	felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát
Egyéni, önkéntes pillér	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó és felső korlát	felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát
Állami támogatás	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó és felső korlát	felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát
Munkavállalói hozzájárulás (a bér százalékában)	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó korlát	alsó és felső korlát	felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát	alsó és felső korlát

Forrás: Vizsgált országok kormányzati honlapjai – Pénztárkonferencia 2023. Regős Gábor előadása

Végezetül az egyes országok példáján túl szükséges megemlíteni az európai nyugdíjcélú egységesítési törekvések eredményét, a páneurópai egyéni nyugdíjterméket (PEPP), mely iránt sem Magyarországon, sem az Európai Unióban nincs jelentős érdeklődés, elsősorban az egyes tagországokban már régóta, széles elfogadottság mellett működő, helyi sajátosságokat is magában foglaló különböző nyugdíjkiegészítő modellek léte miatt. Emiatt talán nem meglepő, hogy az első PEPP szolgáltató fintech céggént (FINAX, Szlovákia) alakult meg 2022-ben.

Összegzés, konklúzió

Az elmúlt három évtized tapasztalatai alapján egyértelművé vált, hogy az önkéntes nyugdíjpénztári rendszer fenntarthatósága és hatékonysága szoros összefüggésben áll a munkáltatók szerepvállalásával. A 2009 utáni időszak világosan megmutatta, hogy az adókönyvezet változása közvetlen és gyors hatást gyakorol a munkáltatók magatartására, ami aztán az egész nyugdíjpénztári rendszer működésére is kihat. Amikor a munkáltatói befizetések körülményei, feltételei kedvezőbbek voltak, a rendszer dinamikusan fejlődött, a taglétszám és a befizetések folyamatos növekedést mutattak. Amint azonban az állami ösztönzők visszaszorultak, majd megszűntek, a munkáltatók többsége elállt a támogatásuktól, ami azonnali visszaesést eredményezett mind a pénztártagok számában, mind a megtakarítások összegében.

Ez a folyamat hosszú távon maradandó károkat okozott az öngondoskodási rendszerben. Egy teljes generáció kimaradt a megtakarítási folyamatból, a pénztártagság előregedett, és egyre nehezebbé vált a fiatalabb korosztályok, munkavállalók megszólítása, öngondoskodásba történő bevonása. Ugyanakkor az is látható, hogy az egyéni öngondoskodás jelentősége az utóbbi években megerősödött, hiszen a tagok a munkáltatói befizetések visszaesésére saját megtakarításaik növelésével reagáltak. Ez azonban nem mindenki számára elérhető opció, és hosszú távon nem képes pótolni a munkáltatói támogatások által biztosított pénzügyi stabilitást.

A nemzetközi példák egyértelművé teszik, hogy a munkáltatók aktív szerepvállalása nélkül egy modern és fenntartható öngondoskodási rendszer nem működhet hatékonyan. A fejlett országokban az államok célzott ösztönzőkkel támogatják a munkáltatói hozzájárulásokat, felismerve, hogy a nyugdíjcélú megtakarítások előmozdítása nemcsak a munkavállalók egyéni érdeke, hanem hosszú távon az egész társadalom és a gazdaság fenntarthatóságát is szolgálja.

A jövőbeli magyar nyugdíjpolitika szempontjából elengedhetetlen lenne egy újragondolt, kedvezőbb adókönyvezettel támogatott munkáltatói szerepvállalás kialakítása, amely ismét visszaállíthatná az öngondoskodás korábban tapasztalt töretlen és ideális kiteljesedését, és növelhetné a pénztártagság számát. Az elmúlt évek stagnálása és lassú javulása azt mutatja, hogy van tere a pozitív változásnak, benne van a rendszerben az újbóli felfutás lehetősége, de ennek feltétele egy stabil, kiszámítható és támogatott szabályozási környezet,

amely ösztönzi a munkáltatókat a hosszú távú megtakarítások elősegítésére. A nagy kérdés: sikerül-e visszaintegrálni az öngondoskodásért felelősséget vállaló társadalmi szereplők közé a munkáltatókat, olyan feltételeket biztosítani számukra, hogy reaktivitásukkal ismét mozgatórugói legyenek, hosszú távon biztosíthassák az öngondoskodás fejlődését, ideális kiteljesedését.

IRODALOMJEGYZÉK

- Török László (2024): Az önkéntes pénztárak 30 éve az egészség- és nyugdíj-megtakarítás főszereplői, Biztosítás és kockázat, XI. évfolyam 3-4. sz.
<https://doi.org/10.18530/bk.2024.3-4.10>
<https://statisztika.mnb.hu/idosor-4259> Letöltés: 2025.05.07
<https://statisztika.mnb.hu/publikacios-temak/felugyeleti-statisztikak/penztarak/penztarak-idosorai> Letöltés: 2025.05.07.
<https://www.mnb.hu/letoltes/pszafhu-palyamunka-kolcsonos.pdf> Letöltés: 2025.05.07.
 ÖPOSZ saját adatbázisok
<https://www.mnb.hu/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/2025-evi-sajtokozlemenyek/ismet-ket-szamjegyu-hozammal-zartak-tavaly-a-nyugdijpenztarak> Letöltés: 2025.05.07
https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf003.html Letöltés: 2025.05.07.
https://www.penzarszovetseg.hu/wp-content/uploads/2022/10/26_2_Kandracs-Csaba_MNB.pdf Letöltés: 2025.05.07.
 Rózsa Sándor – Réthelyi János – Stauder Adrienne – Susánszky Éva – Mészáros Eszter – Skrabski Árpád – Kopp Mária: A Hungarostudy 2002 országos reprezentatív felmérés tervezése, statisztikai módszerei, a minta leíró jellemzői és az alkalmazott kérdőívek In: Kopp, M; Kovacs, ME (szerk.) A magyar népesség életminősége az ezredfordulón; Budapest, Magyarország: Semmelweis Kiadó (2006) 552 p. pp. 70–82., 13 p.
<https://www.ipe.com/countries/cee/polish-government-gives-green-light-for-auto-enrolment-pensions/10023248.article> (2018.04.05.) Letöltés: 2025.05.07.
 Betriebsrentenstärkungsgesetz, Law Strengthening Occupational Pensions, LSOP; New regulations on occupational pensions in Germany; <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18229&langId=en> (2018.04.10.) Letöltés: 2025.05.07.
https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/betriebsrentenstaerkungsgesetz-tarifrente-ohne-garantien_76_413220.html (2018.04.11.) Letöltés: 2025.05.07.
 Employees Pension Act (TyEL); TyEL insurance employer's guide 2018
https://www.elo.fi/-/media/files/vakuuttaminen-esitteet/tyel-vakuutus_tyonantajen_opas_en.pdf Letöltés: 2025.05.07.
 The Dutch Pension System – Pensioenfederatie;
<https://www.pensioenfederatie.nl/website/the-dutch-pension-system-highlights-and-characteristics> Letöltés: 2025.05.07.
 Guardiancich, I. (2010). Current pension system: first assessment of reform outcomes and output. European Social Observatory, Country Report, Sweden
 Bovenberg, L., Cox, R., & Lundbergh, S. (2015). Lessons from the Swedish occupational pension system. Technical report, Netspar Industry Series 45.
 Retirement savings adequacy Measurement in Iceland <https://en.fme.is/media/news/Retirement-Savings-Adequacy---Iceland.pdf> (2018.04.06.) Letöltés: 2025.05.07.
<https://www.nyugdijguru.hu/nyugdij/nemzetkozi-nyugdijmegallapitas/eu-tagallamok/a-francia-nyugdijrendszer#kieg> Letöltés: 2025.05.07.
<https://www.portfolio.hu/befektetes/20250424/peldatlan-felfordulas-a-magyar-nyugdijpenzeknel-megszolal-a-legnagyobb-penztar-vezere-756859> Letöltés: 2025.05.07.
<https://www.mnb.hu/letoltes/kozvetetel-honlapra-4.pdf> Letöltés: 2025.05.07.
 dr. Molnár Andrea – Nyeső Anita – Szenthelyi Dávid - Török László (2024): A páneurópai nyugdíjtermék egyelőre nem sikertörténet, Biztosítás és kockázat, XI. évfolyam 1-2 sz.
<https://doi.org/10.18530/bk.2024.1-2.38>
<https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/versenykepessegi-program-330-pontban> Letöltés: 2025.05.07.

AZ ÉLETBIZTOSÍTÓK BIZTOSÍTOTTAKAT MOTIVÁLÓ ESZ-
 KÖZEINEK ÉRTÉKELÉSE A FIZIKAI ÉS MENTÁLIS EGÉSZ-
 SÉG SZUBJEKTÍV MEGÍTÉLÉSÉNEK TÜKRÉBEN

Vona Gábor PhD (Budapesti Corvinus Egyetem, külső oktató), gabor.vona@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

A cikk megvizsgálja a MABISZ-tag életbiztosítóknak az élethez, balesethez és egészségre kapcsolódó kockázatokra irányuló gyakorlatát a vélt fizikai és mentális egészségre ható tényezők függvényében. Az egészséget befolyásoló tényezők beazonosítása aránypróbával és függetlenségvizsgálattal történt egy Ausztriában felvett, 156 fős mintán. A biztosítók a dohányzás mérséklését, a kedvezőbb egészségi állapotot, továbbá a kármentességet díjazhatják, rendszeres egészségi szűrőprogramokat ajánlhatnak, és tudatosságot fokozó leírásokat tehetnek közzé. A jó fizikai és jó mentális szubjektív egészségűeket a gyakoriság alapján intenzívebb társas kapcsolatok, tudatos táplálkozás, rendszeres testmozgás, dohányzáskerülés, jelentős önmegvalósítás és ideális időszervezés jellemzi. A biztosítók valamennyi motivációs eszközt a minta visszaigazolja, de árnyalatok vannak. Az egyének szubjektív mentális egészsége logisztikus regresszióval megbecsülhető. A tanulmány több javaslatot is megfogalmaz (pl. új tematikus tartalmak gyártása, mentális egészségre szóló kiegészítő biztosítás).

SUMMARY

The article examines the practice of life insurers being members of MABISZ related to life, accident, and health risks depending on the factors affecting self-perceived physical and mental health. The factors influencing health were identified by using independent-samples proportions z-tests and chi-square tests of independence on a sample arising from a survey conducted in Austria and consisting of 156 participants. Insurers can reward smoking reduction, better health status, and claim-free status, offer regular health screening programmes, and publish awareness-raising descriptions. Based on proportions, people with good physical and good mental subjective health are characterised by more intensive social relationships, conscious nutrition, regular exercise, smoking avoidance, significant self-fulfilment, and ideal time management. The sample confirms all motivational means of the insurers but shades exist. The subjective mental health of the individuals can be estimated by using logistic regression. The study formulates a bunch of suggestions (e.g. creation of new thematic content, mental health rider).

Kulcsszavak: szubjektív egészség, fizikai és mentális egészség, szemléletformálás, kockázati életbiztosítások, fogyasztói motiváció

Keywords: self-perceived health, physical and mental health, awareness raising, term life insurances, consumer motivation

JEL: G22, I12

DOI: 10.18530/BK.2025.1-2.54
http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.1-2.54

Bevezetés

A történelmi előzmények, a hagyományok őrzése, a nemzeti karakter, a folyamatban lévő rendszerfolyamatok sikere és a többségi egyéni minták néhány olyan meghatározó tényezőnek számítanak egy ország esetében, amelyek befolyásolják polgárainak általános jóllétét. A Fenntartható Fejlődési Célok (angolul SDGs) közül kiemelkedik a 3. cél, amely azt tűzi ki, hogy mindenki számára minden életkorban legyen biztosítva az egészséges élet és jóllét. Az egészségügyi rendszerek által nyújtott intézményesített megoldások mellett az egyének számára maximális hozadékat eredményezheti az, ha aktívan együttműködnek az egészséget érintő kockázati tényezők mérséklése által, a káros eseményeket (nemcsak a betegségeket, hanem a sérüléseket is) megelőzik, vagy azok bekövetkezését követően korai kezelést vesznek igénybe. A kockázatsökkentésben rejlő potenciál messze túlmutat a Fenntartható Fejlődési Célokon (UN, 2015, 16–17. o.). Az egyének szintjén az egészséget meghatározó tényezők (i) az egészségmagatartást, (ii) a fizikai tényezőket és (iii) a mentális tényezőket foglalják magukban. Ezt a kört bővítik a rendszerszintű befolyásoló tényezők, amelyek (i) az anyagi életkörülmények, (ii) az oktatás, (iii) a munka és a foglalkoztatás, (iv) a társadalmi kapcsolatok és hálózatok, (v) az egészségügyi ellátás és az egészség előmozdítása (itt találjuk a biztosítókat is), valamint (vi) a környezet (Griebler–Winkler–Delcour et al., 2023, 21–22. o.).

Az egyének szintjén az egészséget meghatározó tényezők (i) az
 egészségmagatartást, (ii) a fizikai tényezőket és (iii) a mentális
 tényezőket foglalják magukban.

A kockázati életbiztosítások biztosítottjai körében tapasztalható mortalitás és morbiditás kedvezőbb, mint a teljes hazai lakosság esetén. A penetrációjuk Magyarországon rendkívül alacsony: a szerződések száma mindössze közel 600 ezer darab, bár léteznek több biztosítottra kiterjedő szerződések, illetve több kockázati biztosítás is szólhat egyazon személy életére (MABISZ, 2024, 23. o.). Az érintett ügyfelek feltérképezése helyett könnyebben kivitelezhető megoldásként egy ausztriai mintavételre került sor, mivel az egészségmutatók és az ottani folyamatok vélhetően a hazai említett biztosított populációban beazonosítható mintákat előrevetítik. Ausztria mint a magas jövedelmű országok egyike jelentős előrehaladást mutat a Fenntartható Fejlődési Célok elérésében, és a legjobban teljesítő országok közé tartozik (Sachs–Lafortune–Fuller, 2024, 102–103. o.). A teljes lakosságon belüli szubjektív fizikai egészségi állapot értékelését tekintve a háromnegyed rész legalább jó állapotról

számolt be, míg egyötödnyien vannak azok, akik mérsékeltnak találták az állapotukat.¹ (Hazánkban 2023-ban a két arány rendre: 65,2 és 25,5%.) Ausztria az uniós átlag feletti teljesítményt mutat fel. Az értékelés nem szerinti megoszlása nem azonos, kisebb eltérések vannak. Mind az egészségi állapot, mind az életminőség, amely megragadja a jóllét fizikai, mentális, szociális és környezeti dimenzióit, romlik az öregedéssel, az alacsonyabb iskolai végzettséggel és kevésbé tehetősebb jövedelmi kvintilisek esetén (Griebler–Winkler–Delcour et al., 2023, 44–47., 129–131. o.; KSH, 2024a; Statistics Austria, 2020, 14–16. o.).

Az Európai Unióban a dohányzás (beleértve a passzívat is) és a táplálkozással kapcsolatos kockázatok jelentik a legfőbb életmódbeli kockázati tényezőket. Ezeket követi az alkoholfogyasztás, a légszennyezettség és az alacsony fizikai aktivitás. Mindegyiknek kihatása van a mortalitásra és a morbiditásra. A nem, az iskolai végzettség és a háztartások jövedelme további differenciáló tényezőként működhet, mivel mindhárom területen különbségek azonosíthatók be. A nemek között a nők javára szól, hogy például magasabb az egészségesen várható élettartamuk, kisebb arányuk dohányzik naponta, alacsonyabb a rák előfordulása körükben, míg a férfiaknak kedvez, hogy például a nem munkával összefüggő fizikai aktivitásuk nagyobb. Különbségek említhetők az iskolai végzettség mentén is, hiszen például a magasabb iskolai végzettség csökkenti a rák miatti halandóságot, és kedvez a friss gyümölcsök és zöldségek napi fogyasztásának. Végül a háztartások jövedelme² hozható fel példaként, mivel például kevesebb dohányzás, több fizikai aktivitás, kevesebb kielégítetlen orvosi ellátási szükséglet, a fő életmódbeli kockázatok terén alacsonyabb kitettség, továbbá a túlsúly és az elhízás mérsékeltebb prevalenciája jellemzi a gazdagabb polgárokat. A mentális betegségek (pl. depresszió vagy szorongás) fő veszélyeztetett csoportjait alkotják a serdülők, a nők és az alacsonyabb jövedelműek (OECD/EC, 2024, 102., 119., 129., 133., 137., 181. o.; OECD–EOHSP, 2023, 6., 7., 9., 20. o.).

Nemcsak a munkaerőként eltöltött időszak értékelődött fel, hanem az azt megelőző és az azt követő életszakaszok is kiemelten fontosak. A munkaerőpiacra lépés előtt mind az oktatási rendszer, mind a tágabb környezet meghatározó az ifjúság tudományos, szakmai és hivatásbeli megalapozásában, valamint a formáló értékek közvetítésében. Ennek része az egészséges életmódra nevelés is. Néhány évtized után a munkaerőpiacról való kivonulás az egyén számára a kezdete egy újradefiniálásra kerülő társadalmi szerepnek és a gazdasági fogyasztásban bekövetkező változásoknak. Az előregedő társadalmak példátlan kihívásokat támasztanak, de lehetőségeket is jelentenek majd. A hosszú élet forradalma kibontakozásának lehetünk tanúi: globálisan a születéskor várható élettartam mindössze 30 év alatt (2024–2054) emelkedik 73,3 évről 77,4-re, illetve a centenáriusok (azaz a legalább 100. életévüket betöltők) és az idősebb nők kerülnek a figyelem középpontjába (Eurostat, 2020; Statista, 2024; UN DESA, 2024, VIII. o.).

Ez a tanulmány arra vállalkozik, hogy összevesse az életbiztosítók gyakorlatának fókuszterületeit és az egyének által szubjektíven beazonosított, egészséget elősegítő tényezőket annak érdekében, hogy a biztosítási szakma célirányosabban tudjon a hosszú élet forradalma során megnyíló kíváncsú státusz eléréséhez hozzájárulni legalább a biztosítottai körében.

Azért történik a vélt fizikai egészségi állapot vizsgálata a valós helyett, mert (i) a statisztikai hivatalok gyakorlatát (lásd az előzőekben a lakosság megoszlását) követi, így viszonyítási alap található az egyes országok teljes lakosságának szintjén is, (ii) a szubjektív értékelés nem feltételezi mérési eredmények ismeretét az egyén részéről (pl. vérnyomás, vércukorszint), és (iii) közlékenyebbek az egyének, ha csupán egy összevont szubjektív értékelésre irányul a kérdés a valós helyzet helyett, mivel az utóbbi számos részletet vetne fel. Ugyanakkor ez torzítást is tartalmazhat, mivel például mérési eredmények alapján egészségi kockázatot mutató egyén is számolhat be jó vélt fizikai egészségi állapotról, illetve alacsony kockázatú egyén kedvezőtlen képet is alkothat. Míg a fizikai egészségre szóló biztosítások széles köre fellelhető a hazai biztosítók jellemző gyakorlatában, addig ez nem teljesül a mentális egészséget illetően. Ennek megfelelően három kutatási kérdés (KK) fogalmazódik meg.

KK1: Milyen átfedés azonosítható be a MABISZ-életbiztosítókhoz az élethez, balesethez és egészséghez kapcsolódó kockázatok csökkentésére irányuló motivációs eszközei és az egyének által szubjektíven beazonosított, a fizikai és a mentális egészséget elősegítő tényezők között egy ausztriai minta alapján?

KK2: A biztosítási ajánlat készítése során felmerülő alapadatok között milyen összefüggések azonosíthatók be az ausztriai mintára támaszkodva?

KK3: A hazai biztosítótársaságok hogyan tudják meghatározni a biztosítottak vélt mentális egészségét egy igényfelmérés során az ausztriai mintát véve?

Piaci áttekintés

Valamennyi hazai MABISZ-életbiztosító körében a jelenleg is értékesített biztosítási termékmódzatokhoz kapcsolódó, hatályos dokumentumok (pl. különös feltételek, termékismertető) áttanulmányozásával kezdődött az elemzés. Az említett társaságok egy részének eszköztárában ötféle főbb motivációs elem⁴ azonosítható be. (i) A legfeljebb kismértékű dohányzást jutalmazhatják. (ii) A kockázatsúlyosbítással ellentétes irányban a kedvező egészségi állapotot alacsonyabb tarifával díjazhatják. (iii) A baleset- és egészségbiztosítási események elkerülését elősegíthetik kármentességi bónusszal. (iv) A biztosítási szerződés létrejöttét megelőző, a biztosított számára térítésmentesen nyújtott, a kockázatelbíráláshoz kapcsolódó és így egyszeri orvosi vizsgálatok mintájára ingyenes rendszeres egészségi szűrőprogramot kínálhatnak fel a szerződés tartama során (pl. ötévente). (v) A vállalati honlapon (elkülönített aloldalon pl. blog formájában) az élethez, balesethez, egészséghez kapcsolódó kockázatokról tudatosságot fokozó tartalmat (egészségtudatosság, balesetmegelőzés, pénzügyi intelligencia, családtervezés stb.) helyezhetnek el. A kommunikáció kétirányú megközelítés mellett történik. Középpontjába pozitív érték (pl. egészség javítása) és/vagy negatív esemény (pl. baleset és betegség megelőzése) kerülhet. A többi MABISZ-életbiztosító ezzel szemben csupán olyan standard kockázati (élet, baleset, egészség) termékeket kínál, amelyek nem tartalmaznak motivációra sarkalló összetevőt, továbbá esetükben a honlapon tudatosságfokozó tartalom sincs. Az 1. táblázat az egyéni és csoportos kockázati biztosítások körében fellelhető

gyakorlatokat rendszerezve mutatja be. Jellemzően csak egy-egy főmódzat érintett biztosítónként. A táblázat a teljesség igényével készült. Az esetleges pontatlanságok a szerző figyelmét elkerülhették.

1. táblázat: Az életbiztosítók tudatosságfokozó gyakorlata⁵

MABISZ-tag-biztosító	Dohányzás mérséklése, mellőzése	Kedvezőbb egészségi állapot	Kármentességi bónusz	Rendszeres egészségi szűrő-program	Honlapon elkülönített tartalom ⁶
Alfa	x	x	-	-	-
Allianz	-	-	x	-	-
Generali	x	-	x	x	x
Groupama	x	-	x	-	-
K&H	x	-	-	-	-
MetLife	-	-	x	-	-
NN	-	-	x	-	x
Signal	x	-	-	-	x
Union	x	-	x	-	x
Uniq	-	-	x	-	x

Forrás: saját szerkesztés

A tíz táblázatbeli biztosító motivációs eszközök választására irányuló gyakorlata többféle kombinációban nyilvánul meg. Ha a biztosítottakat racionális döntéshozóknak feltételezzük, akkor az egyes motivációs elemek használata eltolódásokat eredményezhet bizonyos ügyfélszegmensek felé. Ha eltekintünk a kockázati termékek árazása során használt paraméterek értékétől (pl. kockázatelbírálás díja, kötvényesítési költség) és további feltételezésektől (pl. mortalitás, morbiditás, jutalékok), akkor egy átlagnál jobb egészségi állapotú és nem dohányzó biztosított számára az Alfa kombinációja a legkedvezőbb, hiszen a legalacsonyabb kockázatú klaszter tagjaként a legjutányosabb tarifát fizeti már a szerződés életbelépésétől. Ezzel szemben az átlagnál gyengébb egészségi állapotú nemdohányzó számára a racionális döntés a dohányzáscsökkentés és kármentességi bónusz egyvelege, mivel díjvisszatérítésben részesülhet egy későbbi időpontban. Ugyanez a logika érvényesül dohányzók esetén is: ha átlagot felülmúló egészségi állapotúak, akkor az Alfa gyakorlata észszerű választás, míg rosszabb egészségi állapot esetén a kármentességi bónusz ígéretesebb. Biztosított racionális döntéshozatal esetén a szegmentálási szempontok kiemelkedő minőségű ügyfélportfóliót eredményezhetnek, míg a motivációs elemek mentén alig vagy egyáltalán nem differenciáló biztosítók mortalitás és morbiditás terén kockázatosabb biztosított állományra tehetnek szert.

Az 1. táblázatbeli öt tudatosságfokozó eszköz egyike sem tekinthető magyar unikumnak, valamennyi ugyanilyen vagy eltérő formában fellelhető a nemzetközi biztosítói gyakorlatban.

A teljesség igénye nélkül a legnagyobb európai életbiztosítók gyakorlatából néhány további olyan, élet- és egészségbiztosítások köréből származó példa következik, amelyek hazánkban egyelőre nincsenek alkalmazva. Az Allianz Németországban cukorbetegeknek⁷ szóló terméket vezetett be: Risikolebensversicherung für Diabetiker. A cukorbetegség tartama és indikátorának (Hemoglobin A1C) értéke alapján végzik a kezdeti kockázatértékelést. A tartam során a motiváció úgy jön létre, hogy a biztosítási szerződés minden egyes évfordulója előtt a biztosító bekéri az új aktuális Hemoglobin A1C-értéket, és annak kedvező alakulása esetén a fizetendő díjat a biztosító csökkenti a következő évfordulóig.⁸ A kettes típusú cukorbetegség (diabetes mellitus) globális népbetegségnek számít, amely Magyarországot sem kerüli el. Itthon a cukorbetegek száma 1,1 millió főre becsülhető. Öröndetes módon többnyire megelőzhető, és ha ki is alakult, akkor az egyén képes érdemben javítani állapotán. A hazai életbiztosítóknak is érdemes lehet motivációs eszközként építeni a cukorbetegség elleni küzdelemre (KSH, 2020). A Generali Olaszországban testtömegindex (BMI)⁹ szerinti tarifát kínál Immagina Adesso termékénél. Nálunk is kedvező folyamatokat indíthatna el, amennyiben a biztosítás tartama során a BMI csökkentése alacsonyabb fizetendő díjat eredményezne. A 2019. évi érték alapján várható, hogy a min. 15 éves korú lakosság majdnem 60%-a legalább túlsúlyos kategóriába esik. Bár az ellentétes pólust képviselő soványak aránya 3% alatt marad, az ő helyzetükön is lehet javítani (KSH, 2021a).

Biztosított racionális döntéshozatal esetén a szegmentálási szempontok kiemelkedő minőségű ügyfélportfóliót eredményezhetnek, míg a motivációs elemek mentén alig vagy egyáltalán nem differenciáló biztosítók mortalitás és morbiditás terén kockázatosabb biztosított állományra tehetnek szert.

A tudatosságfokozás területe nem új, de a több háttértámogatást nyújtó megközelítés miatt említést érdemel, ahogyan Franciaországban központilag, az egészségügyi minisztérium közreműködésével szervezik a dohányzásmentesség hónapját, elnevezése: Mois Sans Tabac. Hazánkban is, ahol 2019-ben a min. 15 éves korú lakosság közel 27%-a dohányzott legalább alkalmi rendszerességgel, működhet egy hasonló intenzív módszer pl. az életbiztosítók, a MABISZ és esetleg további szereplők összefogásával (KSH, 2021b). Továbbá egyéb civilizációs ártalmak (pl. mozgásszegény életmód, helytelen és túlzott táplálkozás) elleni küzdelem is kerülhet a tudatosságfokozás középpontjába intenzív kampányok keretében. Szintén megemlíthető, hogy Magyarországon belül számos indikátor (pl. BMI, dohányzási szokások, egészségesen várható élettartam, a 100 ezer lakosra jutó daganatos betegek száma) mutat számottevő regionális különbséget. Erre alapozva a biztosított kockázatközösség képzése országos szintről a földrajzi elhelyezkedés (biztosított jellemző tartózkodási helye) alapján történő differenciálással alacsonyabb, azaz a vármegyék vagy régiók szintjére helyezhető át (KSH, 2021a; 2021b; 2024b; 2024c; 2025). Végezetül az Allianz példaként felhozott, cukorbetegséget érintő biztosításának analógiájára egy olyan kockázati termék is bevezethető a

piacra, amely magasvérnyomás-betegeknek szól a javulás díjazása mellett. Hazánkban a táboruk ugyanis a cukorbetegek számának közel 2,7-szerese (KSH, 2024d).

Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalom áttanulmányozása két területet fedett le. Egyrészt irányult egy anonim, a fizikai és mentális egészséget befolyásoló tényezőkkel kapcsolatos felméréshez szükséges kérdőív tematikus területeire, másrészt az életbiztosítók motivációt fokozó gyakorlatára.

a) A kérdőív összeállításához a szubjektíven megélt fizikai és mentális egészségre kiható tényezők lettek összegyűjtve. Az egyszerűsített szakirodalmi áttekintés a 2010 és 2025 között megjelent Open Access tanulmányokat (köztük a COVID-19 pandémiáról szólókat is) ölelte fel a Web of Science felületén. A kiválasztott cikkek elsősorban olyan kutatásokon alapulnak, amelyeket fizikai vagy mentális egészség témakörében végeztek Ausztriában vagy specifikusan Bécsben. A társadalom széles rétegeit érintő vagy az életbiztosítók számára releváns trendek beazonosítását lehetővé tevő művek kerültek kiválogatásra.

Stein–Rieder–Dorner (2011, 6–8. o.) a szív- és érrendszeri kockázati faktorok (cukorbetegség, magas vérnyomás és elhízás) terén országon belüli területi különbségekre hívta fel a figyelmet a keleti országrész (Béccsel együtt) rovására Nyugat-Ausztriához viszonyítva.¹⁰ Hasenegger–Rust–König et al. (2018, 2., 8. o.) az étkezés során történő sóbevitelt választotta kutatása témaként, mivel túlzott mértéke növeli a szív- és érrendszeri kockázatokat. A férfiak, a magasabb BMI-vel rendelkezők, a javasolt energiabevitelen felül fogyasztók és a korszerűtlenül¹¹ táplálkozók körében nagyobb volt a NaCl-fogyasztás. Burkert–Muckenhuber–Großschädl et al. (2014, 3–5. o.) a különböző étrendet követők körében beazonosítható eltéréseket emelte ki az egészségi állapotra, az egészségügyi szolgáltatások igénybevételére és az életminőségre vonatkozó mutatók terén. Kautzky–Willer–Dorner–Jensby et al. (2012, 5–6. o.) az iskolai végzettségnek egyrészt a krónikus betegségekkel, másrészt az egészségmagatartással alkotott kapcsolatrendszerét a nem mentén kutatta. Brunner–Ziegler–Rieder–Stein et al. (2013, 5. o.) a megelőző orvosi vizsgálatokon való részvételt befolyásoló tényezőkként az életkort, az iskolai végzettséget, a jövedelmi helyzetet, a születési hely országát és a krónikus betegséget nevezte meg. Sommer–Titscher–Gartlehner (2018, 4–6. o.) lajstromba vette, hogy milyen motivációi és okai lehetnek annak, hogy a felnőttek részt vegyenek időszakos szűrővizsgálatokon. Haider–Grabovac–Rieder et al. (2019, 1. o.) összefüggéseket tárt fel a depresszió, az egészségjavító fizikai aktivitás hiánya, a nem és az egészségügyi ellátás igénybevétele között. Jungreitmayr–Venek–Ring–Dimitriou (2023, 5–10. o.) országon belüli regionális különbségekre mutatott rá a fizikai aktivitás és edzettség terén a nyugdíjas lakosság körében. Widhalm–Helk–Pachinger (2018, 248–253. o.) arra a következtetésre jutott 11–14 éves diákok körében, hogy egy átfogó, életkornak megfelelő, 12 hónapos tartamú, életmódra irányuló felvilágosítás javítani tudta a célcsoport táplálkozási ismereteit és étkezési szokásait. A BMI alapján a népesség tápláltság szerinti megoszlását véve határozott növekedést azonosított be Dorner–Bernecker–Haider et al. (2023, 127–128. o.) az elhízás kategóriájában. A nem, a

korcsoport, az iskolai végzettség, a foglalkoztatási státusz, a születési hely országa, a családi állapot, a lakóhely és a krónikus betegség minősült differenciáló tényezőnek. Mayerl–Stolz–Waxenegger et al. (2017, 7–13. o.) a megélt munkahelyi stressz alapján stresszprofilokat és a testi tünetek szerint klasztereket hozott létre, majd a stresszprofilok és tünetklaszterek közötti kapcsolatot elemezte. Wagner–Zeiler–Waldherr et al. (2017, 1483., 1492. o.) országos szintű kutatásában a mentális egészségi problémák magas prevalenciáját tapasztalta az osztrák fiatalok körében. Rávilágítottak a betegségek közötti komorbiditásra és a kezelésben nem részesülők részarányára. Laszewska–Österle–Wancata et al. (2018, 146. o.) a mentális betegségekről szóló publikációk szisztematikus szakirodalmi áttekintését végezte el kiemelve a nem mellett további ismérvek (iskolai végzettség, származási ország, életkor, családi állapot, jövedelmi szint) szerinti különbségeket. Jiricka–Pürner–Tadini–Salak et al. (2019, 1. o.) ökoszisztéma-szolgáltatásokhoz kapcsolódóan komparatív elemzés keretében vizsgálta, hogy a védett természeti területek milyen kedvező hatásokat gyakoroltak a személyes mentális és fizikai egészségre, a természethez való kötődés terén országok közötti kulturális különbségekre mutatva. Brenner–Haas–Rudloff et al. (2024, 10. o.) elemzése arra irányult, hogy a Bécsben létrehozott, elsősorban a barcelonai várostervezés területéről ismert szuperblokkok hozadékait megbecsülje. Egyrészt az autóforgalom csökkentésére visszavezethetően az üvegházhatású gázok kibocsátása lefaragható, másrészt a fokozódó fizikai aktivitás az egészségre gyakorol kedvező hatást.

A koronavírus-járvány miatti korlátozások, lezárások hatását a fizikai és/vagy mentális egészségre számos mű taglalja, melyek közül néhány fő eredményei emelhetők ki. Lueger–Schuster–Zrnić–Novaković–Lotzin (2022, 1. o.) a pandémia idején mentális zavarok elleni eszközként nevezte meg a fokozott pszichoszociális támogatást. Pieh–Budimir–Probst (2020, 5. o.) az egészségkárosodásnak kitett csoportokat határozta meg. A 35 éven aluli felnőttek, a nők, a munkával nem rendelkezők, az alacsony jövedelműek és az alacsony fizikai aktivitást felmutatók mentális állapota volt érintve hátrányosan. Maradva a témánál, Humer–Pieh–Probst et al. (2025, 4–7. o.) a mentális egészség időbeli változását vette górcső alá: 2022-től 2024-ig kismértékű javulás következett be. Mentális probléma nagyobb eséllyel alakult ki a nőknél, a fiatalabbaknál, a migrációs háttérűeknél, a partnerrel nem rendelkezőknél, a kisebb jövedelműeknél, a munkanélkülieknél és az alacsonyabb végzettségűeknél. Ausztrián belüli regionális eltérésekre is letek. Schamilow–Santonja–Weitzer et al. (2023, 358. o.) a szabadban töltött idő protektív funkcióját emelte ki annak a fizikai és a mentális egészségre gyakorolt hatása révén. Taczanowska–Tansil–Wilfer et al. (2024, 4–7. o.) azt tűzte ki célként a világjárvány idején, hogy felmérje az életkor hatását a városi zöldfelületek használatára és megítélésére, valamint azt, hogy a zöldfelületek hogyan befolyásolják a személyes fizikai, mentális és érzelmi állapotot. Till–Niederkrotenthaler (2022, 5–6. o.) az intim kapcsolatoknak a mentális egészségre gyakorolt hatását elemezte azok tulajdonságai függvényében a nem harmonikus kapcsolatok hátrányaira utalva.

A tudományos cikkeken kívül a felmérés kérdéseinek kiindulópontját a jövő településeit jelképező intelligens városok (smart cities) is képezték. Jellemvonásuk, hogy olyan straté-

giákat dolgoznak ki, amelyekkel nem veszélyeztetik a következő generációk lehetőségeit. Bécs az intelligens városok egyik mintaképének számít. Esetében (i) az életminőség, (ii) az erőforrások megőrzése, valamint (iii) a társadalmi és technikai innováció által képviselt három pillérre épülnek a tematikus területek. Utóbbiak listáján összefoglalva az egészségügy és a társadalmi befogadás, az oktatás, a foglalkoztatás, a körforgásos gazdaság, a kultúra, az épületek, a környezeti és éghajlati kérdések, az energiaellátás, a közlekedés és a digitalizáció található (Deistler–Homeier–Lengauer et al., 2022, 23–25. o.).

Ausztriától elszakadva az előzőekben felvázolt kör a teljesség igénye nélkül tágítható. Az információs és kommunikációs technológia eszközeitől való kiegyensúlyozatlan függés a pozitív hozadékok ellenére (pl. a telemedicina mellett számos érv szól, de az okostelefonok túlzott használata negatív hatással van a mentális egészségre) kétélű fegyverré teszi az átható gyors technológiai fejlődést (Abi-Jaoude–Naylor–Pignatiello, 2020). A már klasszikusként említhető Abraham Maslow megállapításai továbbra is érvényesek. Szükségletlathierarchiájának csúcsa a kiteljesedett egyénekre jellemző önmegvalósítás. Az előfeltételnek tekinthető fizikai és mentális egészség mellett az önmegvalósítás személyre szabott tartalmat kínál a kellemes és értelemmel megtöltött élethez, képességfejlesztéshez, folyamatos motivációhoz, és ennek eredményeként elégedettséget eredményez (Maslow, 1943). A felsorolt tematikus területek kiegészültek a hatékony időgazdálkodással (Lušňáková–Dicsérová–Šajbidorová, 2021) és a rekreációval (Mercanoğlu–Şimşek, 2023), mivel ezek az eszközök is elősegítik a produktívabb életet.

b) A Web of Science felületén korábbi Open Access cikkekre irányuló keresés nem vezetett eredményre a biztosítótársaságok motivációt fokozó gyakorlatát illetően. Tehát valószínűsíthető, hogy még nem történt hasonló empirikus vizsgálat, amely összevetné a szubjektív fizikai és mentális egészséget befolyásoló tényezőket az életbiztosítók tudatosságfokozó gyakorlatával. Ennélfogva KK1-ben kutatási rés azonosítható be.

Módszertan

Módszer

Az elősegítő tényezők beazonosíthatóak valószínűségeire irányuló próbával (független minták arányának z-tesztje) és függetlenségvizsgálattal (χ^2 -próba), míg a szubjektív mentális egészség becsülhető bináris logisztikus regresszióval.¹² Mindhárom módszer az IBM SPSS Statistics Version 29 statisztikai szoftver segítségével végrehajtható.

Adatgyűjtés

Ahogy említettük, a hazai lakosságnak nagyságrendileg mindössze 6%-a rendelkezhet tisztán kockázati életbiztosítással. A biztosított populáció részletes megbontása ismérvek (pl. nem, életkor, dohányzási szokás, kockázat típusa /átlagnál jobb egészségi állapotú, standard

kockázatu, kockázatsúlyosbított/, biztosítás tartama) mentén publikusan nem érhető el. Jellemző, hogy ha egy kérdőív során személyes adatok felvétele történik, akkor teljes elutasítással vagy egy-egy válaszmegtagadással kell számolni. Ennélfogva a szakirodalmi áttekintésből kizárólag a könnyen megválaszolható, nem vitatható és esetleges tartózkodó reakciót sem eredményező megállapítások (következésképpen pl. a szabadban töltött idő, a jövedelem, a párkapcsolatok minősége és a BMI mellőzve) lettek átvéve. Ezek a kérdőívben többnyire tágabb kérdések részeként vagy az anonim felmérés kivitelezése során körülményként azonosíthatóak be. Egy ausztriai minta a teljes lakosság körében kínálkozott elfogadható alternatívaként annak ellenére, hogy a részvételi hajlandóság ebben az esetben is mérsékeltnak bizonyult.

Stein–Rieder–Dorner (2011), Jungreitmayr–Venek–Ring–Dimitriou (2023) és Humer–Pieh–Probst et al. (2025) nyomán a területi különbségek korlátozott mértékben figyelembe lettek véve, ugyanis a felmérés két földrajzi egységet (a keleti országrészről Bécs, míg a nyugatiból Felső-Ausztria) is lefedett. Ezt árnyalta tovább a több településméret. A szerző által személyesen végrehajtott, papíralapú mintafelvétel (i) 2024. április 18. és 30. között, valamint július 30-án Bécsben, (ii) július folyamán és október 29-én Passauban¹³ az ott dolgozó vagy tanuló, de Ausztriában lakóhellyel rendelkezők körében, (iii) július 27-én Schärdingben, (iv) július 30-án és október 26-án Linzben, végül (v) november 6-án Welsben történt. Az ingyenesen letölthető adatállomány ([lásd: https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2025/05/dataset_27042025.xlsx](https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2025/05/dataset_27042025.xlsx)) 156 rekordot tartalmaz. A felmérés során Ausztriában átmenetileg tartózkodó, német és szerb lakosok is részei lettek a mintának. Eltávolításuk nem indo-kolt, ugyanis Németországban Ausztriához közeli demográfiai folyamatok figyelhetők meg például a születéskor várható életkor terén. Egy szerb férfi is a mintába került, de értékválasztásai alapján tudatosabb egyénnek tekinthető. 3 fő esetén nem beazonosítható a lakóhely (olvashatatlan vagy üres mező), de kivételük szintén nem javasolt, mivel ha nem osztrákok, akkor az ingázási idő alapján Magyarországról vagy kedvezőbb demográfiai helyzetű államból (Csehország vagy Szlovákia) származnak (KSH, 2024e). Életkor alapján nem történt szűrés, így 18 éven aluliak és legalább 75 évesek is vannak a mintában, mivel kiskorú társbiztosítottaktól whole-life szerződések biztosítottjait terjedhet a spektrum. A 2. táblázat összefoglalja a lakóhely országa és a nem szerinti összetételt.

2. táblázat: A minta összetétele

Lakóhely országa / Nem	Férfi	Nő	Összesen
Ausztria	64	83	147
Németország	2	3	5
Szerbia	1	0	1
Nem beazonosítható	1	2	3
Összesen	68	88	156

Forrás: saját szerkesztés

A felmérés alapját egy olyan egyszerű kérdőív képezte, amelynek kérdései feltételezhetően a vélt fizikai és mentális egészségi állapot főbb releváns befolyásoló tényezőit érintik. A minél nagyobb részvételi hajlandóság ösztönzése érdekében (i) biztosítva volt valamennyi kérdésnél az átugrás lehetősége a „nincs válasz” (NA) opció alkalmazásával. (ii) A kitöltési idő 2-3 percre csökkent a válaszopciók előre meghatározott, jellemzően 2-3 értékes listájának köszönhetően. (iii) Figyelmén kívül maradtak az olyan szenzitív kérdések, mint például a betegségek és az egészségben bekövetkező más zavarok vagy a jövedelmi csoport. (iv) Az időigényes pontos fogalomspecifikációk¹⁴ ignorálása tömör és inkább általános jellegű megfogalmazások által lehetővé tette a gyors szubjektív értelmezést, következésképpen ez is felgyorsította a kitöltési folyamatot.

A kérdőív a 3. táblázatban feltüntetett 23 kérdést foglalja magában. A kapott válaszok összevont formában szintén kinyerhetők.

3. táblázat: Az eredeti kérdések tárgya és transzformációjuk eloszlással¹⁵ (n=156)

Kérdések és válaszopcióik	Hozzárendelt változók és értékkészletük
1. Nem: nő, férfi.	Nem: nő [56%], férfi [44%].
2. Korcsoport (években): 7–17, 18–24, 25–34, 35–44, 45–54, 55–64, 65–74, 75–84, legalább 85.	Korcsoport ¹⁶ : 7–17 [19%], 18–24 [27%], 25–34 [22%], 35–44 [20%], 45–54 [19%], 55–64 [23%], 65–74 [20%], 75–84 [6%], 85– [0%].
3. Lakóhely: város, kerület, irányítószám, ország (legalább az egyik feltüntetése).	Ország: Ausztria [94%], Németország [3%], Szerbia [1%], nem beazonosítható [2%].
4. Foglalkoztatási státusz (több lehetőség is választható): teljes vagy részmunkaidős foglalkoztatott, vállalkozó, nyugdíjas, diák, munkanélküli, munkakép-telen, egyéb: kérjük, pontosítsa.	Gazdasági aktivitás: igen [56%], nem [44%]. Oktatásban részvétel: igen [34%], nem [66%].
5. Legmagasabb iskolai végzettség: általános iskola, középiskola, egyetemi végzettség (bachelor, master, PhD).	Felsőfokú végzettség: igen [63%], nem [37%].
6. Van partnere? Igen. Nem.	Partner: igen [51%], nem [46%], NA [3%].
7. Társas kapcsolatok: kevés, mérsékelt, sok.	Társas kapcsolatok: kevés [6%], mérsékelt [45%], sok [48%], NA [1%].
8. Táplálkozási alapelvek: inkább nem tudatos, inkább tudatos.	Táplálkozás: inkább nem tudatos [20%], inkább tudatos [80%].
9. Rendszeres testmozgás: nincs vagy kevés, közepes, elegendő.	Testmozgás: nincs vagy kevés [13%], közepes [43%], elegendő [44%].
10. Dohányzik? Nem. Igen, inkább keveset. Igen, inkább sokat.	Nemdohányzás: nem dohányzik [77%], inkább keveset dohányzik [15%], inkább sokat dohányzik [8%].

11. Alkoholt fogyaszt? Nem. Igen, inkább keveset. Igen, inkább sokat.	Alkoholkerülés: absztinens [34%], inkább keveset iszik [58%], inkább sokat iszik [8%].
12. Preventív orvosi vizsgálatokon való részvétel: alacsony, elfogadható.	Preventív orvosi vizsgálatok: inkább kevés [39%], inkább több [58%], NA [3%].
13. Jelenlegi szubjektív fizikai egészségi állapot: rossz, kielégítő, jó.	Fizikai egészség: rossz [1%], kielégítő [24%], jó [75%].
14. Jelenlegi szubjektív mentális egészségi állapot: rossz, kielégítő, jó.	Mentális állapot: rossz [2%], kielégítő [34%], jó [63%], NA [1%].
15. Önmegvalósítás: nincs vagy alig, részben, jelentős mértékben.	Önmegvalósítás: nincs vagy alig [4%], részben [46%], jelentős mértékben [49%], NA [1%].
16. Kultúrafogyasztás: nincs vagy kevés, mérsékelt, sok.	Kultúrafogyasztás: nincs vagy kevés [14%], mérsékelt [53%], sok [31%], NA [1%].
17. Rekreációs célú utazások: nincs vagy kevés, mérsékelt, sok.	Rekreációs célú utazások: nincs vagy kevés [31%], mérsékelt [46%], sok [22%], NA [1%].
18. Heti mobilitás (ingázás): 0–5 óra, 6–10 óra, 11 óra vagy több.	Ingázás: 0–5 óra [67%], 6–10 óra [24%], 11 óra vagy több [8%], NA [1%].
19. Környezettudatossági szint: alacsony, közepes, magas.	Környezettudatossági szint: alacsony [3%], közepes [37%], magas [60%].
20. Folyamatos tanulás észlelése: alacsony, közepes, magas.	Folyamatos tanulás megélése: kevés [5%], közepes [37%], sok [56%], NA [1%].
21. Technológiahasználat gyakorisága: ritkán, közepesen, gyakran.	Technológiahasználat: ritkán [3%], közepesen [32%], gyakran [65%].
22. Környezeti feltételek a lakóhelyen (pl. levegőtisztaság, zöldfelületek, infrastruktúra, felszereltség): szegényes, közepes, kiváló.	Környezeti feltételek: szegényes [3%], közepes [47%], kiváló [49%], NA [1%].
23. Időszervezés, -menedzsment, napirend: inkább nem ideális, inkább ideális.	Időmenedzsment: inkább nem ideális [24%], inkább ideális [74%], NA [1%].

Forrás: saját szerkesztés

Adatelemzés

A valószínűségekre irányuló próba (Hunyadi–Mundruczó–Vita, 2000, 453., 470. o.) alkalmazhatóságának feltétele (n a minta elemszáma, p a valószínűség) az alábbi:

$$\min\{n \cdot p, n \cdot (1-p)\} \geq 10 \quad (1)$$

Ha a nullhipotézis $H_0: p_Y - p_X = 0$, akkor a standard normális eloszlást követő teszt felírható:

$$Z = \frac{p_Y - p_X}{\sqrt{\bar{p} \cdot \bar{q} \cdot \left(\frac{1}{n_X} + \frac{1}{n_Y}\right)}} \rightarrow N(0; 1) \quad (2)$$

ahol $\bar{p}$ az egyesített minták relatív gyakorisága, amely az alábbi súlyozott arány:

$$\bar{p} = \frac{n_X \cdot p_X + n_Y \cdot p_Y}{n_X + n_Y} \quad (3)$$

A független változók nullhipotézise Pearson-féle függetlenségvizsgálattal tesztelhető. Ennek a khi-négyzet-próbának előfeltétele, hogy a megfigyelések várható száma a két változó valamennyi értékkombinációjára (n_{ij}^*) legalább 5 legyen. Ha a sorok számát r -rel és az oszlopok számát c -vel jelöljük, a tesztstatisztika az alábbiak szerint számítható ki:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*} \quad (4)$$

A nullhipotézis elutasítható, ha a tesztstatisztika meghaladja a $\chi^2_{1-\alpha}$ (ν) jobb oldali értékét, ahol α a szignifikanciaszint, ν pedig a szabadsági fokok száma $\nu = (r-1) \cdot (c-1)$ képlettel meghatározva (Hunyadi-Mundruczó-Vita, 2000, 460–462. o.). A khi-négyzet-próbát egy-egy szimmetrikus vagy oksági irányt feltételező asszociációs mérőszám követi (Kovács, 2014, 35–39. o.).

A szimmetrikus kapcsolatot jellemzők közül a Cramer-féle V -mutatóra esett a választás. Képlete:

$$V = \left[\frac{\chi^2}{n \cdot \min\{(r-1), (c-1)\}} \right]^{0,5} \quad (5)$$

Az aszimptotikus standard hibája az előző tört nevezője:

$$ASE(V) = [n \cdot \min\{(r-1), (c-1)\}]^{(-0,5)} \quad (6)$$

A kettő hányadosa standard normális eloszlást követ: $V/ASE(V) \sim N(0;1)$ (7)

Az ok-okozati összefüggés indikátorai közül kiválasztott bizonytalansági együttható kétféle oksági iránnyal (A a sorkategória, B az oszlopkategória) is meghatározható a részösszegekkel. A két képlet:

$$UC_{A|B} = \frac{\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c f_{ij} \cdot \ln\left(\frac{f_{i \cdot} \cdot f_{\cdot j}}{n \cdot f_{ij}}\right)}{\sum_{i=1}^r f_{i \cdot} \cdot \ln\left(\frac{f_{i \cdot}}{n}\right)} \quad (8)$$

$$UC_{B|A} = \frac{\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c f_{ij} \cdot \ln\left(\frac{f_{i \cdot} \cdot f_{\cdot j}}{n \cdot f_{ij}}\right)}{\sum_{j=1}^c f_{\cdot j} \cdot \ln\left(\frac{f_{\cdot j}}{n}\right)} \quad (9)$$

Az SPSS likelihood arány khi-négyzet valószínűséget számol.

A vélt mentális egészség megbecsülhető bináris logisztikus regresszióval (IBM, 2016, pp. 557–566). A valószínűség logit transzformációja (azaz az esélyhányados természetes logaritmus) felírható a magyarázó változók lineáris függvényeként (x vektor, amely opcionálisan 1-et tartalmaz a konstanstagra) az alábbiak szerint:

$$\text{logit } p(x) = \ln \left[\frac{p(x)}{1-p(x)} \right] = \ln(\text{odds}) = \underline{\beta}^T \cdot x \quad (10)$$

(10) alapján a modell a következőképpen fejezhető ki:

$$p(x) = \frac{\exp(\underline{\beta}^T \cdot x)}{1 + \exp(\underline{\beta}^T \cdot x)} \quad (11)$$

Az általános likelihood függvény képlete az i -edik lépésben (n a minta mérete):

$$l(i) = \prod_{j=1}^n p(x_{ij})^{y_j} \cdot [1 - p(x_{ij})]^{1-y_j} \quad (12)$$

Az $N(y=1) + N(y=0) = n$ alkalmazásával (12) ekvivalens az alábbival:

$$l(i) = \prod_{j=1}^{N(y=1)} \left(\frac{e^{\underline{\beta}_i^T \cdot x_{ij}}}{1 + e^{\underline{\beta}_i^T \cdot x_{ij}}} \right) \cdot \prod_{k=1}^{N(y=0)} \left(\frac{1}{1 + e^{\underline{\beta}_i^T \cdot x_{ik}}} \right) \quad (13)$$

Ha konstanstagnak nem tartalmaz a modell, akkor az $l(0)$ kezdeti likelihood függvény kiszámítható a következőképpen:

$$l(0) = \left(\frac{1}{2} \right)^n \quad (14)$$

Ha a konstanstag szerepel a modellben, akkor $N(y=1) + N(y=0) = n$ mellett a kezdeti likelihood függvény képlete:

$$l(0) = \left(\frac{e^{\beta_0}}{1 + e^{\beta_0}} \right)^{N(y=1)} \cdot \left(\frac{1}{1 + e^{\beta_0}} \right)^{N(y=0)} \quad (15)$$

A Cox- és Snell-féle R^2 az i -edik lépésben: $R_{CS}^2(i) = 1 - \left[\frac{l(0)}{l(i)} \right]^{\frac{2}{n}}$ (16)

A Nagelkerke-féle R^2 az i -edik lépésben (16)-ból kapható: $R_N^2(i) = \frac{R_{CS}^2(i)}{1 - [l(0)]^{\frac{2}{n}}}$ (17)

A Hosmer- és Lemeshow-féle illeszkedés jóságát jellemző statisztika egy χ^2 -teszt:

$$\chi_{HL}^2 = \sum_{k=1}^g \frac{(O_{1k} - E_{1k})^2}{E_{1k} \cdot \left(1 - \frac{E_{1k}}{N_k}\right)} \quad (18)$$

(18)-ban $y=1$ mellett az O_{ik} a megfigyelések számát és az E_{ik} a várt esetek számát szimbolizálja a k -adik csoportban. N_k a k -adik csoport megfigyeléseinek összes számát (azaz mind $y=0$, mind $y=1$ mellett) jelöli, és ezek összege n .

A p -érték a következő valószínűséget jelenti: $p = \Pr(\chi^2 \geq \chi^2_{HL})$, (19)

ahol a szabadságfokok száma $v=g-2$.

A zérus béta együttható nullhipotézisének tesztelése z^2 -eloszláson alapul, amely l szabadságfokkal rendelkező χ^2 -eloszlás ($k=0, 1, \dots, m$):

$$Wald_k = \frac{\hat{\beta}_k^2}{s_{\hat{\beta}_k}^2} \quad (20)$$

Eredmények

KK1: A 156 fős minta két almintára bontható oly módon, hogy az egyikbe kerülnek az egyidejűleg jó fizikai és jó mentális¹⁷ egészségnek örvendők (84 személy, ami a minta 54%-a, becsült átlagéletkoruk 44,3 év), míg a maradék (72 résztvevő, 46%, 37,9 év) alkotja a másikat.

Az (1) alatt jelzett, minimum 10 várható megfigyelési egység hüvelykujjszabálya csupán egy esetben nem teljesül a klaszterképző ismérveket nem tekintve: 9 a kevésbé tudatosan táplálkozó biztosítottak létszáma a kedvezőbb egészségű csoportban. A 4. táblázat összefoglalja a független minták arányának z -tesztjeihez kapcsolódó főbb eredményeket.

4. táblázat: A p valószínűségekre irányuló próbák eredményei

A transzformált változó neve	Almintabeli arányok		z-teszt értéke	Egyoldali p -érték
	$p_{jó}$	$p_{nem_jó}$		
Jó fizikai egészségű	100%	46%	7,789	0,00%
Jó mentális állapotú	100%	21%	10,185	0,00%
Neme férfi	49%	38%	1,420	7,78%
Gazdaságilag aktív	52%	61%	-1,096	13,65%
Oktatásban részt vesz	32%	36%	-0,522	30,09%
Felsőfokú végzettségű	64%	63%	0,231	40,87%
Partnerrel rendelkezik	56%	50%	0,682	24,76%
Sok társas kapcsolata van	61%	33%	3,493	0,02%
Inkább tudatosan táplálkozik	89%	69%	3,096	0,10%
Rendszeres testmozgása elegendő	52%	35%	2,214	1,34%
Nem dohányzik	85%	68%	2,434	0,75%
Alkohol terén absztinens	33%	35%	-0,183	42,76%
Inkább több a preventív orvosi vizsgálat	62%	58%	0,500	30,86%
Jelentős mértékű önmegvalósítás	63% ¹⁸	34%	3,634	0,01%
Intenzív kultúrafogyasztó	36%	27%	1,137	12,77%

A transzformált változó neve	Almintabeli arányok		z-teszt értéke	Egyoldali p -érték
	$p_{jó}$	$p_{nem_jó}$		
Rekreációs céllal legalább közepesen utazik	75%	63%	1,638	5,07%
Inkább keveset ingázik (heti max. 5 óra)	65%	70%	-0,708	23,93%
Környezettudatossági szintje magas	62%	58%	0,454	32,48%
A folyamatos tanulást sokszor megéli	63%	50%	1,635	5,10%
Gyakori technológiahasználó	61%	69%	-1,138	12,76%
Kiváló lakóhelyi környezeti viszonyok	48%	51%	-0,311	37,80%
Inkább ideális időmenedzsment jellemzi	88%	61%	3,930	0,00%

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes ismérveket három csoportba érdemes sorolni.

a) A minta alapján valamennyi jellemző szignifikanciaszint mellett 6 tényező előfordulási gyakorisága mutat fel a kevésbé kockázatos csoport esetében előnyt. Társas kapcsolataik intenzívebbek, táplálkozásukat inkább tudatosan alakítják, ügyelnek a kellő mennyiségű rendszeres testmozgásra, kerülnek a dohányzást, lehetőségük van jelentős önmegvalósításra, továbbá ideális időszervezéssel rendelkeznek.

b) Az alacsony mintaelemszám miatt és 5%-os egyoldali választott szignifikanciaszint mellett további vizsgálatot igényelne a kikapcsolódási célú utazások növelése és a folyamatos tanulás minél többszöri megélése.

Társas kapcsolataik intenzívebbek, táplálkozásukat inkább tudatosan alakítják, ügyelnek a kellő mennyiségű rendszeres testmozgásra, kerülnek a dohányzást, lehetőségük van jelentős önmegvalósításra, továbbá ideális időszervezéssel rendelkeznek.

c) A többi 11 változó (a nemtől eltekintve) mentén szignifikáns különbség nem azonosítható be. Ezek a gazdasági aktivitás, a jelenleg oktatásban való részvétel, felsőfokú végzettség, párkapcsolat, tartózkodás az alkoholfogyasztástól, a megelőző orvosi vizsgálatok fokozása egy bizonyos minimumszintről elfogadható mennyiségre és rendszeresre, rendszeres kultúrafogyasztóvá válás, kevesebb idő fordítása ingázásra (heti max. 5 óra), magas szintű környezettudatosság, a technológiai eszközök gyakori alkalmazása, valamint a lakóhelyi környezeti körülmények javítása.

Az említett életbiztosítók eszköztárát alkotó öt főbb motivációs elemet illetően a minta többet visszaigazol, mivel azok az egyének szubjektív egészségi állapotát javíthatják. (i) A minél kisebb mértékű dohányzás kedvezően hat az egészségre, így ennek eszközként

való alkalmazása indokolt a tanulmány eredményei szerint is, mivel a biztosítottak kooperálnak. (ii) A kedvező egészségi állapot jutalmazását szintén alátámasztja, hogy a tudatos táplálkozás, illetve a fizikai aktivitás az egyének számára is érezhető pozitív hozadékokat eredményez, így azokban hajlandóak aktívan közreműködni. Viszont az életmódbeli kockázati tényezők közül sem az alkoholfogyasztás mérséklése, sem a levegőminőség javítása a lakóhelyi környezeti körülmények módosításával vagy magas szintű környezettudatossággal (pl. légszennyezéstől mentes, háztartási szintű energia-termelésre való áttérés vagy saját közlekedési eszköz korszerűsítése a kibocsátások terén) már nem kerül megerősítésre a vélt egészségre gyakorolt hatás alapján. Tehát sem az alkoholfogyasztás mérése, sem a légszennyezettség ellenőrzése¹⁹ a tágabb lakóhelyen a biztosítók kockázatelbírálása során nem eredményez együttműködést a biztosítottak részéről kockázatcsökkentés formájában. (iii) A baleset- és egészségbiztosítási események kármentességi bónusza az összes életmódbelin túl további kockázati tényezőket is érint (pl. extrém sportág vagy veszélyesebb foglalkozás, utazás során fellépő kockázatok). Az előző pontokban felsoroltak itt is érvényesek. (iv) Az ingyenes rendszeres egészségi szűrőprogram opciója kérdéseket vet fel. Ha az egyén egyébként is részt vesz megelőző orvosi vizsgálatokon, akkor abban az esetben, ha az egyén úgy ítéli meg, hogy a szubjektív egészségi állapota nem javul a többletszűrésnek köszönhetően, akkor vélhetően ingyenességük ellenére sem fogja igénybe venni az addicionális vizsgálatokat. Mindazonáltal az ingyenes (életbiztosító által finanszírozott) egészségi szűrőprogram ki is válthatja az egyén gyakorlata szerinti megelőző orvosi vizsgálatokat (legyen az állami finanszírozású vagy önköltséges), tehát mindössze egy eltolódás történik a szervezés körülményeit (helyszín, időpont, finanszírozó személye, vizsgálatok pontos köre) illetően. Összességében inkább az valószínűsíthető a minta alapján, és racionális lépésnek is tekinthető, hogy egy elfogadható minimumnál több megelőző orvosi vizsgálatra az egyén nem vállalkozik. Ezek keretében az egészségi kockázatok feltárhatóak, következésképpen az ingyenes rendszeres egészségi szűrőprogram alkalmazása az életbiztosítók által javíthatja a valós egészséget (még ha a szubjektíven megítélt állapotra gyakorolt hatása vitatható is), de nem létezik olyan űr, amit pótolnia kellene. (v) A vállalati honlapokon elérhető szemléletformáló tartalmak (pl. egészségtudatosság) valóban érdemben fokozhatják a szubjektív egészséget, amennyiben az egyén azokat megfelelően alkalmazza.

Az előzőek folyamánként javaslatok tehetők, amelyek a szerző személyes véleményét tükrözik. Egyrészt az új, a kockázatelbírálás során nem mérhető területekkel egészülhet ki (pl. társas kapcsolatok, önmegvalósítás, időszervezés és -menedzsment) a honlapokra készülő tartalmak köre. Szintén bővíthetik ezt a kört a mentális egészséggel összefüggésbe hozható leírások, mivel a minta alapján az a következtetés vonható le a mentális állapot eloszlását illetően, hogy az a fizikaihoz képest elmarad. Míg a szubjektív fizikai egészségi állapot értékelését tekintve a résztvevők 75%-a jó értéket jelölt meg (ez egyezik az Ausztria teljes lakosságára érvényes aránnyal, lásd a Bevezetésben), addig a jó mentális egészségűek aránya csak 64%-ot ér el. Másrészt a tartalomgyártáson túl a

biztosítói szerepvállalás például olyan kiegészítő biztosítással, amelynek a szolgáltatása online mentális tanácsadás, ezen a mellőzött téren üdvös volna. Harmadrészt a motivációs elemeknél a következő opcionális lépcsőfok a biztosítási szerződés létrejöttét megelőző kockázatelbírálás során beazonosításra kerülő élet-, baleset- és egészségbiztosítási kockázatokkal kapcsolatos, személyre szabott kockázatcsökkentési terv kidolgozása, majd a terv megvalósulásának közös, azaz biztosított és biztosítói monitorozása lehetne. Negyedrészt nagyszámú biztosítások esetén az esetleges viszontbiztosítás ellenére érdemes lehet a kockázatosabb kategóriába besorolt biztosított számára az egészségi állapota ismételt felmérésének a felkínálása a biztosítási szerződés tartama során.²⁰ Motivációs eszközként működhetne kedvezőbb egészségi állapot esetén a biztosítási díj csökkentése, miközben az egészségi állapot esetleges romlása egy személyre szabott kockázatcsökkentési terv készítését és végrehajtásának biztosítói nyomon követését eredményezhetné a szerződő fizetendő díjának változatlansága mellett. A biztosítottak körében mindkét irányban bekövetkező kockázatváltozásra található példa. Ötödrészt a kockázatelbírálás során nagyobb figyelmet érdemelhet a mentális egészség felmérése, ami a költségekre és az időigényre való tekintettel az egészségi nyilatkozat részeként is kivitelezhető. Így nemcsak a fizikai egészség terén feltárt problémák, hanem a mentálisak is tudatosíthatóak a biztosítottakban, ami minél korábbi cselekvésre készítheti őket.

KK2: A biztosítótársaságok az elemzésbe bevont változók köréből hozzáférhetnek a biztosított neméhez, pontos életkorához, gazdasági aktivitásához, oktatásban való részvételéhez, végzettségéhez és családi állapotához.²¹ Továbbá egy átfogó egészségi nyilatkozatból kinyerhető a táplálkozás, a rendszeres testmozgás, a dohányzás, az alkoholfogyasztás, a preventív orvosi vizsgálatokon való részvétel. Végezetül ellenőrizhetőek a lakóhelyi környezeti feltételek. Az 5. táblázat mutatja a 4. táblázatban feltüntetett nominális változókból (12 alapadatból) alkotott párokra a függetlenségvizsgálat eredményét és a nullhipotézis elvetése esetén az asszociáció mértékét.

5. táblázat: A változópárookra számolt khi-négyzet-próbák eredményei és a Cramer-féle V-mutatók mint szimmetrikus asszociációs mérőszámok (p-értékekkel)²²

	Korcsop ²³ (7-44/45-84 év)	Gazdasági aktivitás	Oktatásban részvétel	Felsőfokú végzettség	Családi állapot (partner)	Tudatos táplálkozás	Testmozgás	Nemdohányzás	Alkohol mellőzése	Preventív orvosi vizsgálatok	Lakóhely kör- nyezeti feltételei
Nem	0,044 (0,835)	4,287 (0,038) 0,166	0,976 (0,323)	5,754 (0,016) 0,192	2,666 (0,103) 0,133	6,890 (0,009) 0,210	0,391 (0,532)	0,782 (0,377)	0,976 (0,323)	8,890 (0,003) 0,242	0,701 (0,402)
Korcsop		0,196 (0,658)	51,753 (0,000) 0,576	0,383 (0,536) 0,268	10,877 (0,001) 0,268	4,976 (0,026) 0,179	0,090 (0,764)	6,577 (0,010) 0,205	0,094 (0,760)	8,776 (0,003) 0,240	0,628 (0,428)
Gazdasági aktivitás			16,450 (0,000) 0,325	4,258 (0,039) 0,165	2,666 (0,103) 0,133	1,013 (0,314)	0,391 (0,532)	0,782 (0,377)	5,529 (0,019) 0,188	0,001 (0,977)	0,451 (0,502)
Oktatásban részvétel				5,425 (0,020) 0,186	7,644 (0,006) 0,225	3,583 (0,058) 0,152	0,281 (0,596)	1,235 (0,267)	0,506 (0,477)	6,969 (0,008) 0,214	0,823 (0,364)
Felsőfokú végzettség					1,131 (0,288)	10,222 (0,001) 0,256	0,871 (0,351)	0,056 (0,880)	5,425 (0,020) 0,186	1,016 (0,313)	0,045 (0,831)
Családi állapot						4,794 (0,029) 0,178	2,178 (0,140)	4,587 (0,032) 0,174	0,267 (0,606)	4,445 (0,035) 0,173	0,556 (0,456)
Tudatos táplálkoz.								7,751 (0,005) 0,223	5,212 (0,022) 0,185	2,914 (0,088) 0,138	
Test- mozgás								2,253 (0,133)	0,023 (0,880)	0,094 (0,760)	0,913 (0,339)
Nemdo- hányzás									4,405 (0,036) 0,168	0,987 (0,320)	2,057 (0,151)
Alkohol mellőzése										0,684 (0,408)	0,552 (0,458)
Prev. orv. vizsgálatok											0,028 (0,867)

Forrás: saját szerkesztés

A keresztáblába rendezett mintából kitűnik, hogy a férfiak gazdaságilag kevésbé aktívak, kevésbé rendelkeznek felsőfokú végzettséggel, kevésbé élnek párkapcsolatban, kevésbé táplálkoznak tudatosan, és kevésbé vesznek igénybe preventív orvosi vizsgálatokat, mint a nők. A 45 és 84 év közöttiek már alig vesznek részt oktatásban, nagyobb hányaduknak van partnere, jobban ügyelnek a táplálkozásra, kevésbé dohányoznak, valamint a preventív orvosi vizsgálatok jellemzőbbek körükben, mint a 7-44 éves korcsoport esetén. Akik gazdaságilag aktívak, oktatásban már kevésbé részesülnek, inkább felsőfokú végzettségűek, jellemzőbb, hogy van párjuk, és hogy fogyasztanak alkoholt. Az oktatási rendszerben lévők (még) kevésbé rendelkeznek felsőfokú végzettséggel és partnerrel, továbbá a tudatos táplálkozással és a preventív orvosi vizsgálatokkal is (még) kevésbé foglalkoznak. A felsőfokú végzettség implikálja

a tudatosabb táplálkozást és a kevesebb dohányzást, de kevésbé elutasító az alkohollal szemben. A párkapcsolat kedvez a tudatos táplálkozásnak, a dohányzás kerülésének és a preventív orvosi vizsgálatoknak. Aki ügyel a táplálkozásra, az inkább nemdohányzó, és felkeresi prevenciók célból az egészségügyi rendszert, de alacsonyabb valószínűséggel lakik kedvező környezeti feltételek között. Érdekes módon a rendszeres testmozgás semmivel sem mutat kapcsolatot. A minta szintjén megállapítható, hogy ha valaki nem dohányzik, alkoholt is kisebb eséllyel fogyaszt. Az oktatásban való részvétel kapcsolatrendszerét figyelmen kívül hagyva valamennyi asszociáció mértéke laza, 0,3 alatti.

KK3: A biztosítottaktól bekért adatok alapján kísérletet tehetünk az egyének szubjektív mentális egészségének becslésére. A számos vizsgált közül a két legjobb logisztikus modellt tartalmazza a 6. táblázat. Az egyik csupán a 12 alapadatra támaszkodik konstanstag nélkül, ezzel szemben a másik a 3. táblázatbeli kérdőívbeli kinyerhető adatok széles körére épít konstanstaggal. Valamennyi változó bináris formában került a modellbe. A szubjektív mentális egészség eredetileg trichotóm változójából a két modell dichotóm eredményváltozójának képzése oly módon történt, hogy a jó állapot értéke 1, míg a komplementerállapot értéke 0. A hiányos értékeket felmutató rekordok figyelmen kívül maradtak valamennyi modellfuttatásnál. A végső bináris logisztikus modellek meghatározásának lépései:

1. A kezdeti független változókból a modellbe bevontakat a forward conditional módszer kiválasztotta. Az eseti lista (SPSS: casewise list) közölte, hogy mely rekordok esetén esnek a standardizált reziduálisok három szóráson, azaz a [-3,+3] intervallumon kívül.

2. A végső modell a forward conditional módszer szerinti változókat beléptette enter módszerrel. Az 1. lépésbeli eseti listás rekordok mellőzése mellett a független változók körének redukálása a hiányos cellák csökkenése révén új rekordokkal növelte a mintanagyságot.

A számos lefuttatott modell közül a két végső a legkedvezőbb teljes helyes osztályozási rátát mutatja fel a legnagyobb mintanagyság és 0,5 küszöbszám²⁴ mellett.

6. táblázat: A bináris logisztikus regressziós modell együtthatói, eredményváltozó: Mentális állapot (dichotóm: jó vagy nem jó)

	12 alapadat			Kérdőív adatköre		
Független változók kezdeti száma	33			37		
Cox–Snell-féle R ²	31,97%			41,74%		
Nagelkerke-féle R ²	42,63%			57,97%		
Hosmer–Lemeshow-teszt (p-érték)	0,743			0,384		
Teljes helyes osztályozási ráta	76,32%			82,64%		
Részleges helyes osztályozási ráta (y=0)	50,94%			64,58%		
Részleges helyes osztályozási ráta (y=1)	89,90%			91,67%		
Végző mintanagyság	152			144		
A magyarázó változók végző száma	6			6		
Változó	Béta	Wald	Szign.	Béta	Wald	Szign.
Konstanstag	x	x	x	-1,593	4,034	0,045
Neme férfi	1,180	8,074	0,004	---	---	---
Gazdaságilag aktív	-1,244	8,914	0,003	-2,453	13,511	0,000
Inkább tudatosan táplálkozik	1,844	22,753	0,000	2,237	11,900	0,001
Életkora 18 és 24 év közötti	-0,915	3,300	0,069	-2,277	9,553	0,002
Rendszeres testmozgása kevés	-1,408	5,777	0,016	---	---	---
Sokat dohányzik	-2,281	6,804	0,009	---	---	---
Sok társas kapcsolata van	---	---	---	1,368	6,060	0,014
Jelentős mértékű önmegvalósítás	---	---	---	1,542	8,205	0,004
Inkább ideális időmenedzsment jellemzi	---	---	---	1,964	11,784	0,001

Forrás: saját szerkesztés

Mindkét modellben közös, hogy a gazdasági aktivitás, valamint a 18 és 24 év közötti életkor (ahogy korábban többször felmerült, a fiatalok a mentális betegségek egyik veszélyeztetett csoportját alkotják) negatívan, míg a tudatos táplálkozás pozitívan befolyásolja a szubjektív mentális egészséget. Az 1. modell szerint a férfiak kevésbé érintettek mentális problémák által (szintén említettük a nők hátrányát), továbbá a rendszeres testmozgás fokozása legalább közepes szintre és az erős dohányzás abbahagyása tudja érdemben növelni a vélt mentális egészséget. A 2. modell alapján a sok társas kapcsolat, a jelentős mértékű önmegvalósítás és az ideális időmenedzsment alkotja az egyén protektív eszköztárát a tudatos táplálkozáson túl. Mindkét modell kb. 90%-os helyességgel tudja a jó szubjektív mentális egészséget jelezni, miközben a nem jó mentális egészségűek adekvát besorolása ettől elmarad. Ha a biztosítók nem változtatnak gyakorlatukon a bekért adatokat illetően, és csak az alapadatokra támaszkodnak, akkor is lehetséges az esetek 76%-ában a helyes kategorizálás 0,5 küszöbszám mellett. Noha a többletkérdések (társas kapcsolatok, önmeg-

valósítás, időmenedzsment) miatti módosítás összességében 6%-pontos javulást eredményez, a nem jónak vélt mentális állapotúak beazonosítását érdemben fokozza.

Ha a biztosítók nem változtatnak gyakorlatukon a bekért adatokat illetően, és csak az alapadatokra támaszkodnak, akkor is lehetséges az esetek 76%-ában a helyes kategorizálás 0,5 küszöbszám mellett.

Diszkusszió

KK1: A függetlenségvizsgálat alternatív módszerként alkalmas a vélt fizikai egészség és a többi tényező közötti kapcsolat feltárására, majd ugyanez a vélt mentális egészségre nézve is megismételhető. A 7. táblázat bemutatja a khi-négyzet teszt eredményeit és a szimmetrikus Cramer-féle V-mutatót szignifikanciaszinttel azokban az esetekben, ahol a függetlenség elutasítható vagy ahhoz közeli.

7. táblázat: A khi-négyzet-próbák eredményei és a Cramer-féle V-mutatók mint szimmetrikus aszociációs mérőszámok p-értékekkel²⁵

A változó neve	Fizikai egészség		Mentális állapot	
	χ^2 -teszt értéke / V értéke	p-érték	χ^2 -teszt értéke / V értéke	p-érték
Fizikai egészség	-	-	12,985 / 0,289	0,03%
Mentális állapot	12,985 / 0,289	0,03%	-	-
Nem	1,251	26,33%	0,749	38,69%
Életkor (7–44 vagy 45–84 év) ²⁶	2,225	13,58%	9,656	0,19%
Gazdasági aktivitás	0,556	45,58%	3,520 / 0,151	6,06%
Oktatásban részvétel	1,153	28,30%	0,090	76,40%
Felsőfokú végzettség	4,875 / 0,177	2,73%	0,042	83,69%
Partner	1,385	23,92%	0,149	69,95%
Társas kapcsolatok	4,729 / 0,175	2,97%	9,658 / 0,250	0,19%
Táplálkozás	3,878 / 0,158	4,89%	13,532 / 0,295	0,02%
Testmozgás	9,433 / 0,246	0,21%	1,747	18,62%
Nemdohányzás	9,437 / 0,246	0,21%	4,586 / 0,172	3,22%
Alkoholkerülés	1,153	28,30%	0,090	76,40%
Preventív orvosi vizsgálatok	0,391	53,15%	2,053	15,19%
Önmegvalósítás	5,568 / 0,190	1,83%	17,677 / 0,339	0,00%
Kultúrafogyasztás	0,026	87,07%	5,208 / 0,185	2,25%
Rekreációs célú utazások	1,369	24,20%	3,189 / 0,144	7,41%

A változó neve	Fizikai egészség		Mentális állapot	
	χ^2 -teszt értéke / V értéke	p-érték	χ^2 -teszt értéke / V értéke	p-érték
Ingázás	1,110	29,21%	0,049	82,44%
Környezettudatossági szint	0,321	57,09%	1,510	21,92%
Folyamatos tanulás megélése	3,917 / 0,159	4,78%	2,584 / 0,130	10,80%
Technológiahasználat	2,106	14,67%	1,517	21,81%
Környezeti feltételek	0,079	77,82%	0,052	81,88%
Időmenedzsment	10,924 / 0,266	0,09%	19,553 / 0,357	0,00%

Forrás: saját szerkesztés

Az egyik legszorosabb pozitív kapcsolat azonosítható be a vélt egészség két vetülete között. 5%-os szignifikanciaszint mellett szintén pozitív irányú kapcsolatot mutat a vélt fizikai egészség a felsőfokú végzettséggel, a több társas kapcsolattal, a tudatos táplálkozással, a rendszeres testmozgással, a nemdohányzással, a jelentősebb önmegvalósítással, a folyamatos tanulás gyakoribb megéléseivel és az ideális időmenedzsmenttel. A szubjektív mentális állapotot véve a függetlenség nullhipotézise elutasítható szintén pozitív irány mellett az idősebb életkor (min. 45 éves), a több társas kapcsolat, a tudatos táplálkozás, a nemdohányzás, a jelentősebb önmegvalósítás, a több kultúrafogyasztás és az ideális időmenedzsment esetén. Az alacsonyabb gazdasági aktivitás, a több rekreációs célú utazás és a folyamatos tanulás gyakoribb megélése a p-érték alapján kevésbé szignifikáns pozitív kapcsolatra utalhat a vélt mentális egészséggel. Mindez alátámasztja a valószínűsége irányuló z-teszt eredményeit, és új vetületspecifikus tényezőkkel (pl. kultúrafogyasztás) bővíti azokat. A 7. táblázat a szimmetrikus Cramer-féle V-mutatót szignifikanciaszinttel együtt taglalja. Példa: javuló vélt fizikai egészség hatására több társas kapcsolat létesülhet, illetve több társas programon való részvétel növelheti a vélt fizikai egészséget. A kauzalitást illetően valamennyi esetben a szimmetrikus ok-okozati kapcsolat feltételezhető a szubjektív mentális állapot és az életkor kombinációjának kivételével, mivel a vélt mentális állapot az életkortól függ. Ha idősebb az egyén, akkor kedvezőbb az állapota, de fordítva nem igaz. Jellemzően gyenge (0,1 és 0,3 közötti) a kapcsolat szorossága, a maximumnak tekinthető 0,357 is laza asszociációra utal. Az oksági irányt feltételező mutatók a terjedelemre való tekintettel a függelékben (8. táblázat) kaptak helyet, többségük szintén szignifikáns.

A kérdőíves kutatásból származó szignifikáns megkülönböztető tényezők és a szubjektív mentális egészséget meghatározó változók körét tekintve számos korábbi tanulmány szerzője tett részben megerősítő és részben ellentétes megállapításokat.

KK1 és KK3 összevonva:

Bár az étrend megválasztása és a táplálkozás tudatossága eltérő fogalmak, *Burkert–Muckenhuber–Großschädl et al.* (2014, 3., 5. o.) arra mutatott rá, hogy a különböző étren-

det követők körében eltérően alakulhat a szubjektív fizikai egészségi állapot értékelése. *Kautzky–Willer–Dorner–Jensby et al.* (2012, 4–6. o.) visszaigazolta, hogy a nők nagyobb hányada szorong vagy depressziós, így mentális egészségük veszélyeztetettebb. Nemtől függően az alacsonyabb iskolai végzettséggel egyes krónikus betegségek nagyobb valószínűséggel fordulhatnak elő, míg nemtől függetlenül minél alacsonyabb a végzettség, annál jellemzőbbek az életmódbeli kockázati tényezők (túlsúly, napi dohányzás, túlzott húsfogyasztás, fizikai inaktivitás), ami kedvezőtlenebb fizikai egészséghoz vezet. *Sommer–Titscher–Gartlehner* (2018, 4. o.) kutatása során az időszakos szűrővizsgálatokon részt vevők egészséggel kapcsolatos várakozásokról számoltak be: a szűrések a jövőbeli kedvező egészségi állapot megalapozására szolgálhatnak, továbbá visszajelzési funkciót töltenek be. A részvétel biztonságérzetet nyújt az egyének számára, a vizsgálatoknak köszönhetően a betegségek korán felismerhetők, és így a betegségek kialakulásának megelőzésével a jövőbeli életminőség javítható. Számukra a vizsgálatok célja vagy betegségük diagnosztizálása, vagy ennek hiányában annak megerősítése, hogy egészségesek. *Haider–Grabovac–Rieder et al.* (2019, 1. o.) azt tapasztalta, hogy a depresszió nemtől függetlenül fokozza az egészségügyi szolgáltatások igénybevételét. Amennyiben a depresszió egyidejűleg egészségjavító fizikai inaktivitással is társul, akkor az a fekvőbeteg-ellátás esélyét jobban növeli férfiak körében. *Widhalm–Helk–Pachinger* (2018, 248–253. o.) műve alapján feltételezhető, hogy egy átfogó, korcsoportnak megfelelő, hosszabb tartamú, tudatosságfokozó szemléletformálás eredményesen működhet a problematikus területeken (pl. táplálkozás), bár hozzá kell tenni, hogy csak a 11–14 évesekre korlátozódott a vizsgálatuk. *Dorner–Bernecker–Haider et al.* (2023, 127–128., 131. o.) beazonosította, hogy az elhízás inkább jellemző a férfiakra, az idősebbekre, az alacsonyabb iskolai végzettségűekre, a kevésbé foglalkoztatottakra, a partnerrel élőkre és a legalább egy krónikus betegséggel rendelkezőkre. A szerzők szerint egy holisztikus, személyközpontú megközelítés hozhat megoldást a többtényezős túlsúly és elhízás enyhítésére. Javaslatokat egy általánosabb prevencióban és egészségfejlesztésben (pl. egészséges táplálkozás, közegészségügy) fogalmazták meg, a szociális és életkörülmények mellett mind a testi, mind a mentális egészség javítását célozva. A fiatalabb korosztályok is érintettek. *Mayerl–Stolz–Waxenegger et al.* (2017, 9., 11. o.) felmérésére alapozva a gazdasági aktivitást illetően megemlíthető, hogy a munkahelyen alacsony terheltségű stresszprofilban a munkavállalóknak csupán 59%-a található. Ebbe a profilba kerülés inkább a nőknek és az ifjabbaknak kedvez, de a magasabb iskolai végzettség ambivalens hatású. A testi tünetek szerinti klaszterek közül az egészségesben az előző alacsony aránnyal szemben kedvezőbb a helyzet: a munkavállalók 79%-a érintett. Ennél a csoportnál előny a férfi nem és a fiatalabb életkor, míg a magasabb iskolai végzettség itt is ambivalenciát mutat. *Wagner–Zeiler–Waldherr et al.* (2017, 1489. o.) a 10 és 18 év közötti fiatalok körében 34%-ra becsülte azok arányát, akik életükben már küzdöttek mentális egészségi problémával. Az egyes betegségkategóriákban (pl. szorongás) nemek közötti különbségek azonosíthatóak be. *Łaszewska–Österle–Wancata et al.* (2018, 146. o.) szakirodalmi áttekintése utal arra, hogy léteznek tanulmányok, amelyek szerint nincs a nemek között statisztikailag szignifi-

káns különbség a mentális betegségek terén általában véve. Egyes mentális zavarokat (pl. szorongás, alkoholfüggőség) tekintve azonban eltérések azonosíthatók be a nem mentén. Az egyedül élő és idős nők egyik célcsoportját alkotják a mentális probléma ellen gyógyszeres kezelésben részesülőknek. *Lueger-Schuster-Zrnić Novaković-Lotzin* (2022, 9. o.) a COVID-19 pandémia idején a mentális egészség megőrzése érdekében az egyén részéről válaszreakciókként kiemelte az egészséges életmódot, a nap felépítését, a prevenciót és az örömteli tevékenységeket. Az egészséges életmód és a nap felépítése terén előny mutatkozott a nők javára. *Pieh-Budimir-Probst* (2020, 5. o.) azt a következtetést vonta le, hogy a mentális állapotot befolyásolja az életkor (leginkább a 35 évnél fiatalabbak rovására), a nem (a férfiak javára), a munka (hiánya károsan hat) és a fizikai aktivitás (az aktívabbak javára). Ezt a felsorolást bővíti egy későbbi kapcsolódó tanulmányuk, amely szerint mentális probléma nagyobb eséllyel alakul ki a nőknél, a fiatalabbaknál, partnerrel nem rendelkezőknél, a munkanélkülieknél és az alacsonyabb végzettségűeknél (*Humer-Pieh-Probst et al.*, 2025, 4–7. o.). *Till-Niederkrötenhaler* (2022, 9. o.) néhány dimenzióban vizsgálta az intim kapcsolatokat (például partnerrel vagy gyerekekkel), és rámutattak a mentális egészségre gyakorolt hatásuk ambivalens minőségére.

KK2: *Hasenegger-Rust-König et al.* (2018, 8. o.) cikke nyomán a férfiak kevésbé tudatos táplálkozása egyik vetületének tekinthető, hogy magasabb sóbevitel jellemzi az erősebb nemet. *Kautzky-Willer-Dorner-Jensby et al.* (2012, 4. o.) rámutatott, hogy a férfiak körében több a túlsúlyos és a naponta dohányzó, továbbá jellemzőbb a hús fogyasztása is. A nők gyengése, hogy fizikailag inaktívabbak. *Brunner-Ziegler-Rieder-Stein et al.* (2013, 5. o.) szerint a megelőző orvosi vizsgálatokon való részvételnek kedvez a magasabb iskolai végzettség, és a részvétel függ az életkortól (a 41 és 64 év közöttiek keresik fel az egészségügyi rendszert leginkább prevenció céljából).

Következtetések, a kutatás korlátai és jövőbeli irányai

KK1: Ha feltételezzük, hogy az ausztriai minta felülről közelíti a hazai biztosítottai populációt kockázati életbiztosítások terén, akkor hazánkra is igaz lehet, hogy a jobb vélt fizikai és mentális egészségűeknek vélhetően intenzívebbek a társas kapcsolataik, a táplálkozásuk inkább tudatos, a rendszeres testmozgásuk inkább elegendő, mellőzik a dohányzást, jelentős önmegvalósítást mutatnak, végül az időszervezésük is inkább ideális. Ez a lista bővíthet csak egy területet érintő tényezőkkel (pl. a kultúrafogyasztás kedvező mentális hatása).

A mintából származó eredmények visszaigazolják az életbiztosítók motivációs eszköztárát a minél kisebb mértékű dohányzás és a minél kedvezőbb egészségi állapot jutalmazását, a baleset- és egészségbiztosítási események kármentességi bónuszát és a vállalati honlapokon elhelyezett szemléletformáló tartalmat illetően. Mivel ezek mindegyike fokozhatja az egyének szubjektív egészségét, részükről aktív közreműködésre lehet számítani. Tekintve, hogy a megelőző orvosi vizsgálatok fokozása nem növeli a

vélt egészséget, az opcionális ingyenes rendszeres egészségi szűrőprogram esetén az feltételezhető, hogy inkább a vizsgálatok eltolódását eredményezi.

A szerző személyes véleménye alapján öt javaslatot tesz. (i) A társas kapcsolatok, az önmegvalósítás, az időszervezés és -menedzsment a biztosítói honlapokat új témaként gyarapíthatja. (ii) Mentális egészségre szóló kiegészítő biztosítás vezethető be. (iii) A kockázatbírálás során beazonosításra kerülő élet-, baleset- és egészségbiztosítási kockázatokkal kapcsolatos, személyre szabott kockázatcsökkentési terv készíthető a biztosítottaknak. (iv) Nagyösszegű biztosítások esetén az esetleges viszontbiztosítás ellenére érdemes lehet a kockázatosabb kategóriába sorolt biztosított egészségi állapotának ismételt felmérésének felkínálása, annak kimenetelétől függően vagy a biztosítási díj csökkentése, vagy egy személyre szabott kockázatcsökkentési terv mellett. (v) A kockázatbírálás során a mentális egészség felmérése több figyelmet kaphat. A nemzetközi kitekintés és a hazai statisztikák alapján termékötlethez szolgálhat alapul a cukorbetegség, a BMI, a szűkebb földrajzi egység és a magas vérnyomás. Intenzív marketingkommunikáció tárgya lehet a dohányzásmentesség és a főbb civilizációs ártalmak elleni küzdelem.

KK2: A minta alapján a biztosítási ajánlat készítése során felmerülő alapadatok között – az oktatásban való részvételtől eltekintve – laza asszociációt felmutató kétváltozós összefüggések azonosíthatók be.

KK3: A biztosítottak vélt mentális állapota megbecsülhető a nem, a gazdasági aktivitás, a táplálkozás tudatossága, az életkor, a testmozgás és a dohányzás alapján. Több adatot igénylő alternatív kör lehet a gazdasági aktivitás, a táplálkozás tudatossága, az életkor, a társas kapcsolatok, az önmegvalósítás és az időmenedzsment.

A biztosítottak vélt mentális állapota megbecsülhető a nem, a gazdasági aktivitás, a táplálkozás tudatossága, az életkor, a testmozgás és a dohányzás alapján. A több adatot igénylő alternatív kör a 3 alapadaton túl épít a társas kapcsolatokra, az önmegvalósításra és az időmenedzsmentre.

A kutatás több korlátot mutat fel. (i) A 156 fős mintaméret alacsony és (ii) a mintának a hazai biztosítottai populációhoz képesti reprezentativitása megítélhetetlen. (iii) A kérdőív személyes kitöltésekor a résztvevők üresen hagytak vagy megjelöltek néhány rekordot „nincs válasz” (NA) opcióval. A 156 válaszadó közül 16 érintett 1–5 mezővel, összesen 25 cellát eredményezve. Végül az eredetileg 25 NA opcióból 2 logikailag kikövetkeztethető volt, így 23 maradt. (iv) A nem pontosan meghatározott kérdések és válaszlehetőségek esetében az egyének szubjektív értelmezése torzítást okozhatott.

Jövőbeli kutatási irányként a hazai biztosítottai populáció vagy általánosabban a lakosság körében felmérhető, hogy a mentális állapotuk javításában a biztosítók részéről milyen feltételek (pl. kiegészítő biztosítás pontosabb tartalma) mellett történő közreműködést fogadnának el.

Az eredmények rámutatnak arra, hogy számos terület összefüggésbe hozható a – nem-csak a szubjektív, hanem a valós – testi és a mentális egészséggel, továbbá mindkettőnek az elősegítése és megőrzése folyamatos erőfeszítést igényel az egyén részéről. A rendszerszintű támogató feltételek mellett a kitolódó várható élettartam (tekintettel a 100 éves kor elérésének fokozódó valószínűségére) azt a késztetést kelti, hogy minél korábban alkossuk meg a kedvező tényezők együttállását, majd azt egy életen át őrizzük meg. A biztosítóknak érdemes a szimpla hagyományos kockázatátvállalási szerepen túl nyitni az ügyfél–vállalat interakcióknak egy újszerű, közös együttműködésen alapuló kockázatsökkentési stratégiája felé. Ily módon a hosszú élet forradalmában tudják fokozni a hozzájárulásukat valamennyi érintett javára.

Köszönetnyilvánítás

A 2024 áprilisában Ausztriában történő adatgyűjtés nem jöhetett volna létre Schnaider Ágnes (Osztrák–Magyar Akció Alapítvány) és Magdalena Martha Maria Schneider (Bécsi Főkönyvtár/Hauptbücherei Wien) közreműködése nélkül. A felmérés április utáni szakaszainak megvalósítását a Német Felsőoktatási Csereszolgálat (Deutscher Akademischer Austauschdienst – DAAD) és a Passaui Egyetem (Universität Passau) támogatta. A tanulmány létrejöttéért további köszönet illeti Huszák Lorettát (Budapesti Corvinus Egyetem), Suleika Bortot, Claudia Reitmayert, Nina Anolickot és Niklas Wagnert (Universität Passau).

Függelék

8. táblázat: Oksági irányít feltételező bizonytalansági együtthatók

A változó neve	Fizikai egészség (X)		Mentális állapot (Y)	
	UC értéke	Közelítő szignifikanciaszint	UC értéke	Közelítő szignifikanciaszint
Fizikai egészség	-	-	Y függő: 0,062 Y független: 0,073	0,04% 0,04%
Mentális állapot	X függő: 0,073 X független: 0,062	0,04% 0,04%	-	-
Életkor	-	-	Y függő: 0,049 Y független: 0,047	0,16% 0,16%
Gazdasági aktivitás	-	-	Y függő: 0,018 Y független: 0,017	5,90% 5,90%
Felsőfokú végzettség	X függő: 0,027 X független: 0,023	2,92% 2,92%	-	-
Társas kapcsolatok	X függő: 0,027 X független: 0,022	2,83% 2,83%	Y függő: 0,049 Y független: 0,046	0,17% 0,17%
Táplálkozás	X függő: 0,021 X független: 0,023	5,72% 5,72%	Y függő: 0,064 Y független: 0,084	0,03% 0,03%
Testmozgás	X függő: 0,057 X független: 0,046	0,16% 0,16%	-	-
Nemdohányzás	X függő: 0,050 X független: 0,052	0,32% 0,32%	Y függő: 0,022 Y független: 0,027	3,47% 3,47%
Önmegvalósítás	X függő: 0,032 X független: 0,026	1,74% 1,74%	Y függő: 0,091 Y független: 0,085	0,00% 0,00%
Kultúrafogyasztás	-	-	1,747	18,62%
Rekreációs célú utazások	-	-	4,586 / 0,172	3,22%
Folyamatos tanulás megélése	X függő: 0,022 X független: 0,018	4,86% 4,86%	Y függő: 0,013 Y független: 0,012	10,86% 10,86%
Időmenedzsment	X függő: 0,059 X független: 0,059	0,15% 0,15%	Y függő: 0,095 Y független: 0,111	0,00% 0,00%

Forrás: saját szerkesztés

HIVATKOZÁSOK

¹A statisztikai hivatalok ötfokozatú skálája, amely nagyon jótól nagyon rosszig terjed, ebben a tanulmányban háromfokozatúra van egyszerűsítve. A két skála közötti hozzárendelési szabály: (nagyon) jó – összevonva egységesen jó, közepes – változatlan marad, (nagyon) rossz – összevonva egységesen rossz.

²Egy egyén gazdasági aktivitása önmagában nem implikálja azt, hogy az orvosi ellátás iránti igénye kielégíthető.

³A szubjektív fizikai egészség becslése nem releváns 4. kérdésként, mivel a biztosítók a valós fizikai egészséget megfelelő módon fel tudják tární.

⁴Megemlíthető volna még a közvetlen ügyfél-kommunikáció is, azonban az ennek keretében történő szemléletformálás azért marad figyelmen kívül, mivel az az évek során módosulhatott (pl. az intenzitása csökkent vagy akár meg is szűnhetett), így torz piaci körkép alakulna ki egy pillanatfelvétel készítése esetén.

⁵A következő termékmódozatok alapján készült a táblázat (státusz: 2025. április 26.): Alfa Vitál Max (Alfa, 2024, 2. o.), Allianz Gondoskodás Most (Allianz, 2023), Generali TestÖr (Generali, 2025, 1–2. o.), Groupama Releva (Groupama, 2025, 25. o.) és Groupama Revita (Groupama, 2021, 50. o.), K&H kockázati életbiztosítás (K&H, 2023, 33. o.), MetLife Junior Care (MetLife, 2024, 27–28. o.), NN Kiemelt Csoportos Élet-, baleset- és egészségbiztosítás (NN, 2023, 11. o.), Signal Testreszabott Védelem (Signal, 2024, 53. o.), Union Vienna Yes (Union, 2025, 1., 3. o.), Uniqa Puzzle (Uniqa, 2022, 39. o.) és Uniqa Med Help III. (Uniqa, 2023, 22. o.).

⁶A szemléletformáló tartalmak helye rendre: Generali Előrelátók Blog a vállalati főoldaltól függetlenül, az NN főoldalán Magazin alatt, míg a Signal, az Union és az Uniqa főoldalán egyaránt Blog alatt.

⁷Hazánkban korábban a Dimenzió Önszegélyező Egyesület fogadott be cukorbetegeket. (A főszerkesztő megjegyzése.)

⁸Ez az Alfa kedvezőbb egészségi állapotot honoráló gyakorlatával mutat hasonlóságot. Míg az Alfa kiterjedt és a biztosító által fizetett orvosi vizsgálatokat ír elő, és annak eredménye alapján sorolja a biztosítottat kockázati kategóriába, addig az Allianz évente végzi el egy paraméter (Hemoglobin A1C) alapján az ügyfél kategóriához való hozzárendelését oly módon, hogy az évente felmerülő labor-, orvosi költségek nem terhelik a biztosítót.

⁹A BMI képlete tömeg/(magasság)² [mértékegysége: kg/m²]. A túlsúly BMI-intervalluma [25,0, 30,0], míg az elhízás legalább 30,0-as BMI-vel kezdődik. (Statistics Austria, 2023)

¹⁰A két főváros között éles különbség, hogy érdekes módon Budapest a 2019. évi adatok alapján a legkedvezőbb értéket mutatja mind a túlsúlyos, mind az elhízott népesség arányát illetően a többi magyarországi régióhoz képest, Bécs viszont éppen ellentétes relációt mutat fel. (KSH, 2021a)

¹¹A tanulmány a mediterrán étrendet veszi alapul etalonként. (Hasenegger–Rust–König et al., 2018, 3–4. o.) Ausztriához viszonyítva öt mediterrán EU-tagállamban (Ciprus, Málta, Francia-, Olasz- és Spanyolország) volt kedvezőbb, azaz 82,0 év felett a születéskor várható élettartam 2019-ben, azaz még a COVID miatti visszaesés előtt. (KSH, 2024e)

¹²A válaszopciók aránytalan eloszlása alapján multinomiális logisztikus regressziós modell nem készült. Lásd a 3. táblázatban a Fizikai egészségs és a Mentális állapot eloszlását.

¹³Passau egyetemi város az osztrák határnál, de már Németországban található, ezért volt korlátozás a megkérdezhető alanyokat illetően.

¹⁴A egyszerű (itt: kevésbé informatív, de cserébe kevesebb időt igénylő) és a pontosabb kérdésfeltevés közötti átváltás illesztrálható pl. a rendszeres sportolás alapján. Figyelembe véve az Egészségügyi Világszervezet (WHO) 18 és 64 év közötti felnőttek rendszeres fizikai aktivitására vonatkozó irányelveit, az aerob fizikai aktivitás heti minimális időtartama és intenzitása, valamint az izomerősítő tevékenységek gyakorisága lehet a háromfelé elágazó, így komplexebb alternatívája annak az egyetlen szimpla kérdésnek, amely csupán a rendszeres testmozgásról átfogóan szól (WHO, 2020, 32–34. o.).

¹⁵A 100%-tól való esetleges eltérés kerekítésekre vezethető vissza.

¹⁶A későbbiekben közlésre kerülő átlagéletkor becslése úgy történt, hogy az egyes korcsoportok átlagkorának az osztályköz közepét vettük.

¹⁷Emlékeztető: A tanulmányban érvényes háromfokozatú skála jó értéke ekvivalens a statisztikai hivatalbeli ötfokozatú skála jó és nagyon jó kategóriájának összevonásával.

¹⁸Nincs olyan résztvevő ebben az almintában, aki nem vagy alig tud önmegvalósítást végezni, ami utal a terület fontosságára.

¹⁹Az ország több városa lekérdezhető például ezen a honlapon: <https://legszenyezettseg.met.hu/>

²⁰Az ismételt felmérés az 1. táblázatbeli rendszeres egészségi szűrőprogram esetén szélesebb biztosított körben tud megvalósulni, viszont az érintett nagyszámú biztosításoknál az alkalmazandó egészségi állapotfelmérés részletesebb lehet a rendszeres egészségi szűrőprogram tartalmához viszonyítva.

²¹Házastárs vagy házasságkötés nélküli élettárs esetén van partner, míg partner nélküli az, aki egyedülálló, elvált vagy özvegy.

²²Az eredmények közlési sorrendje: első a χ^2 -tesztstatisztika értéke, majd zárójelben áll a p-értéke, végül harmadik értékként az asszociációt mérő V-mutató következik, de utóbbi csak akkor, ha szignifikáns a kapcsolat, azaz ha a függetlenség 10%-hoz közeli szignifikanciaszint mellett elutasítható. A V-mutató p-értéke megegyezik a χ^2 -tesztstatisztika p-értékével.

²³A korcsoportok kialakításának indoklása a 7. táblázatban található.

²⁴A 0,5 mindkét modellnél az optimális küszöbszám a legmagasabb teljes helyes osztályozási rátával.

²⁵A p-érték jobb oldali a χ^2 -teszt esetén, míg kétoldali a Cramer-féle V-mutatót illetően, értékük megegyezik.

²⁶A fiatalok hátránya a mentális állapot terén a Bevezetésben volt említve, így a mintának a 45. életévnél történő kétféle bontását a függetlenség nullhipotézisének elutasítása határozta meg.

IRODALOMJEGYZÉK

Abi-Jaoude, E., Naylor, K., Pignatiello, A. (2020): Smartphones, Social Media Use and Youth, Canadian Medical Association Journal, Vol. 192 (6), pp. 136–141. <https://doi.org/10.1503/cmaj.190434>

Brenner, A.-K., Haas, W., Rudloff, C., Lorenz, F., Wieser, G., Haberl, H., Wiedenhofer, D., Pichler, M. (2024): How experiments with superblocks in Vienna shape climate and health outcomes and interact with the urban planning regime, Journal of Transport Geography, Vol. 116, pp. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2024.103862>

Brunner-Ziegler, S., Rieder, A., Stein, K., Koppensteiner, R., Hoffmann, K., Dorner, T. (2013): Predictors of participation in preventive health examinations in Austria, BMC Public Health, Vol. 13, pp. 1–9. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-1138>

Burkert, N., Muckenhuber, J., Großschädl, F., Rásky, É., Freidl, W. (2014): Nutrition and Health – The Association between Eating Behavior and Various Health Parameters: A Matched Sample Study, PLoS ONE, Vol. 9 (2), pp. 1–7. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0088278>

Deistler, J., Homeier, I., Lengauer C., Pangerl, E., Rücker, L. (Editors) (2022): Smart Climate City Strategy Vienna – our way to becoming a model climate city, Vienna, Vienna Municipal Administration, https://smartcity.wien.gv.at/wp-content/uploads/sites/3/2022/05/scwr_klima_2022_web-EN.pdf

Dorner, T., Bernecker, O., Haider, S., Stein, K. V. (2023): Steady increase of obesity prevalence in Austria: Analysis of three representative cross-sectional national health interview surveys from 2006 to 2019, Wiener klinische Wochenschrift, Vol. 135, pp. 125–133. <http://www.doi.org/10.1007/s00508-022-02032-z>

Griebler, R., Winkler, P., Delcour, J., Antosik, J.; Leuprecht, E.; Nowotny, M.; Schmutterer, I.; Sax, G.; Juraszovich, B.; Pochobradsky, E.; Kucera, S. (2023): Österreichischer Gesundheitsbericht 2022, Vienna, Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, <https://jasmin.goeg.at/id/eprint/32771/1/%C3%96sterr.Gesundheitsbericht%202022.pdf>

Haider, S., Grabovac, I., Rieder, A., Dorner, T. (2019): Depressive Symptoms, Lack of Physical Activity, and Their Combination Towards Health Care Utilisation Frequency, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 16 (23), pp. 1–12. <https://doi.org/10.3390/ijerph16234697>

Hasenegger, V., Rust, P., König, J., Purtscher, A., Erler, J., Ekmekcioglu, C. (2018): Main Sources, Socio-Demographic and Anthropometric Correlates of Salt Intake in Austria, Nutrients, Vol. 10 (3), pp. 1–15. <https://doi.org/10.3390/nu10030311>

Humer, E., Pieh, C., Probst, T., Dinhof, C., Schaffler, Y., Zeldovich, M. (2025): Mental health amidst multiple crises: trends and sociodemographic risk factors in Austria's general population, Frontiers in Psychiatry, Vol. 16, pp. 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2025.1534994>

Hunyadi, L. – Mundruczó, Gy. –Vita, L. (2000): Statisztika, Budapest, Aula

IBM (INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES) (2016): IBM SPSS Statistics 24 Algorithms

Jiricka-Pürner, A., Tadini, V., Salak, B., Taczanowska, K., Tucki, A., Senes, G. (2019): Do Protected Areas Contribute to Health and Well-Being? A Cross-Cultural Comparison, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 16 (7), pp. 1–18. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071172>

Jungreitmayer, S., Venek, V., Ring-Dimitriou, S. (2023): Regional Differences in Self-Reported Health, Physical Activity and Physical Fitness of Urban Senior Citizens in Austria, Healthcare, Vol. 11 (10), pp. 1–16. <http://www.doi.org/10.3390/healthcare11101514>

Kautzky-Willer, A., Dorner, T., Jensby, A., Rieder, A. (2012): Women show a closer association between educational level and hypertension or diabetes mellitus than males: a secondary analysis from the Austrian HIS, BMC Public Health, Vol. 12, pp. 1–9. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-392>

Kovács, E. (2014): Többváltozós adatelemzés, Typotex,http://etananyag.ttk.elte.hu/FiLeS/downloads/14_KOVACS_E_Tobbvalt_adatelemzes.pdf

Łaszewska, A., Österle, A., Wancata, J., Simon, J. (2018): Prevalence of mental diseases in Austria, Wiener Klinische Wochenschrift, Vol. 130, pp. 141–150. <https://doi.org/10.1007/s00508-018-1316-1>

Lueger-Schuster, B., Zrnić Novaković, I., Lotzin, A. (2022): Two Years of COVID-19 in Austria – Exploratory Longitudinal Study of Mental Health Outcomes and Coping Behaviors in the General Population, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 19 (13), pp. 1–18. <http://www.doi.org/10.3390/ijerph19138223>

Lušňáková, Z., Dicsérová, S., Šajbidorová, M. (2021): Efficiency of Managerial Work and Performance of Managers: Time Management Point of View, Behavioral Sciences, Vol. 11 (12), pp. 1–16. <https://doi.org/10.3390/bs11120166>

Maslow, A. (1943): A theory of human motivation, Psychological Review, Vol. 50 (4), pp. 370–396. <http://www.doi.org/10.1037/h0054346>

Mayerl, H., Stolz, E., Waxenegger, A., Freidl, W. (2017): Exploring differential health effects of work stress: a latent class cluster approach, PeerJ, Vol. 5, pp. 1–22. <https://doi.org/10.7717/peerj.3106>

Mercanoğlu, A., Şimşek, K. (2023): The Impact of Employee Recreation on Their Respective Productivity, SAGE Open, Vol. 13 (3), pp. 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440231196967>

OECD/EC (ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT/EUROPEAN COMMISSION) (2024): Health at a Glance: Europe 2024: State of Health in the EU Cycle, OECD Publishing. <http://www.doi.org/10.1787/b3704e14-en>

- OECD–EOHSP (EUROPEAN OBSERVATORY ON HEALTH SYSTEMS AND POLICIES) (2023): Austria: Country Health Profile 2023, State of Health in the EU, OECD Publishing. <http://www.doi.org/10.1787/0f110d90-en>
- Piech, C., Budimir, S., Probst, T. (2020): The effect of age, gender, income, work, and physical activity on mental health during coronavirus disease (COVID-19) lockdown in Austria, *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 136, pp. 1–9. <http://www.doi.org/10.1016/j.jpsychores.2020.110186>
- Sachs, J., Lafortune, G., Fuller, G. (2024): The SDGs and the UN Summit of the Future. Sustainable Development Report 2024, Dublin, Dublin University Press, <http://www.doi.org/10.25546/108572>
- Schamiloew, S., Santonja, I., Weitzer, J., Strohmaier, S., Klösch, G., Seidel, S., Schernhammer, E., Papantoniou, K. (2023): Time Spent Outdoors and Associations with Sleep, Optimism, Happiness and Health before and during the COVID-19 Pandemic in Austria, *Clocks & Sleep*, Vol. 5 (3), pp. 358–372. <http://www.doi.org/10.3390/clocksleep5030027>
- Sommer, I., Titscher, V., Gartlehner, G. (2018): Participants' expectations and experiences with periodic health examinations in Austria – a qualitative study, *BMC Health Services Research*, Vol. 18, pp. 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3640-6>
- Statistics Austria (2020): Österreichische Gesundheitsbefragung 2019, Vienna, Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, https://www.statistik.at/fileadmin/publications/Oesterreichische-Gesundheitsbefragung2019_Hauptergebnisse.pdf
- Stein, K., Rieder, A., Dörner, T. (2011): East-West gradient in cardio-vascular mortality in Austria: how much can we explain by following the pattern of risk factors? *International Journal of Health Geographics*, Vol. 10, pp. 1–11. <https://doi.org/10.1186/1476-072X-10-59>
- Taczanowska, K., Tansil, D., Wilfer, J., Jiricka-Pürner, A. (2024): The impact of age on people's use and perception of urban green spaces and their effect on personal health and wellbeing during the COVID-19 pandemic – A case study of the metropolitan area of Vienna, Austria, *Cities*, Vol. 147, pp. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.104798>
- Till, B., Niederkrotenthaler, T. (2022): Romantic Relationships and Mental Health During the COVID-19 Pandemic in Austria: A Population-Based Cross-Sectional Survey, *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, pp. 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.857329>
- Wagner, G., Zeiler, M., Waldherr, K., Philipp, J., Truttmann, S., Dür, W., Treasure, J. L., Karwautz, A. F. K. (2017): Mental health problems in Austrian adolescents: a nationwide, two-stage epidemiological study applying DSM-5 criteria, *European Child & Adolescent Psychiatry*, Vol. 26, pp. 1483–1499. <https://doi.org/10.1007/s00787-017-0999-6>
- Widhalm, K., Helk, O., Pachinger, O. (2018): The Viennese EDDY Study as a Role Model for Obesity: Prevention by Means of Nutritional and Lifestyle Interventions, *Obesity Facts*, Vol. 11 (3), pp. 247–256. <https://doi.org/10.1159/000481140>

Internetes források

- Eurostat (2020): Population pyramids, EU-27, 2019 and 2050 (% share of total population), [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Population_pyramids,_EU-27,_2019_and_2050_\(%25_share_of_total_population\)_AE2020.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Population_pyramids,_EU-27,_2019_and_2050_(%25_share_of_total_population)_AE2020.png) [Letöltés dátuma: 2025. március 3.]
- KSH (KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL) (2020): November 14-e a diabétesz világnapja, https://www.ksh.hu/infografika/2020/infografika_diabetesz.pdf [Letöltés dátuma: 2025. április 8.]
- KSH (2021a): 4.1.1.39. A népesség megoszlása tápláltság szerint a testtömegindex (BMI) alapján, https://www.ksh.hu/stadat_files/ege/hu/ege0039.html [Letöltés dátuma: 2025. április 8.]
- KSH (2021b): 4.1.1.40. A népesség megoszlása dohányzási szokások szerint, https://www.ksh.hu/stadat_files/ege/hu/ege0040.html [Letöltés dátuma: 2025. április 9.]
- KSH (2024a): 4.1.1.34. Vélte egészség nem és korcsoport szerint, https://www.ksh.hu/stadat_files/ege/hu/ege0034.html [Letöltés dátuma: 2025. február 19.]
- KSH (2024b): 4.1.2.11. Egészségesen várható élettartam régió szerint, https://www.ksh.hu/stadat_files/ege/hu/ege0053.html [Letöltés dátuma: 2025. április 8.]
- KSH (2024c): 4.1.2.8. Az év folyamán nyilvántartásba vett daganatos betegek száma vármegye és régió szerint, https://www.ksh.hu/stadat_files/ege/hu/ege0051.html [Letöltés dátuma: 2025. április 8.]
- KSH (2024d): 4.1.1.25. A háziorvosi és a házi gyermekorvosi szolgálatához bejelentkezettek egyes betegségei, https://www.ksh.hu/stadat_files/ege/hu/ege0024.html [Letöltés dátuma: 2025. április 11.]
- KSH (2024e): 22.1.3.9. Születéskor várható átlagos élettartam – összesen, https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0060.html [Letöltés dátuma: 2025. február 20.]
- KSH (2025): 22.1.2.1. A lakónépesség nem, vármegye és régió szerint, január 1, https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0034.html [Letöltés dátuma: 2025. április 10.]
- MABISZ (MAGYAR BIZTOSÍTÓK SZÖVETSÉGE) (2024): Magyar Biztosítók Évkönyve 2024, Budapest, <https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2018/09/mabisz-e%CC%81vko%CC%88nyv-2024.pdf> [Letöltés dátuma: 2025. február 19.]
- Statista (2024): Population over 100 years worldwide 2100, <https://www.statista.com/statistics/996597/number-centenarians-worldwide/> [Letöltés dátuma: 2025. február 20.]
- Statistics Austria (2023): Overweight and obesity, <https://www.statistik.at/en/statistics/population-and-society/health/health-determinants/overweight-and-obesity> [Letöltés dátuma: 2025. március 3.]
- UN (UNITED NATIONS) (2015): A/RES/70/1 Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf [Letöltés dátuma: 2025. február 20.]
- UN DESA (UNITED NATIONS DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS) (2024): World Population Prospects 2024: Summary of Results, New York, <https://desapublications.un.org/file/20847/download> [Letöltés dátuma: 2025. február 20.]
- WHO (WORLD HEALTH ORGANISATION) (2020): WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour, Geneva, <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/336656/9789240015128-eng.pdf?sequence=1> [Letöltés dátuma: 2025. február 20.]

Biztosítók dokumentumai

[Letöltés dátuma egységesen: 2025. április 26.]

- Alfa (2024): Az Alfa Vítal Maxról közérthetően, Alfa Vienna Insurance Group Biztosító Zrt., <https://www.alfa.hu/dokumentumok/380/alfa-vital-max-tartamos-kockazati-eletbiztositas/38336/alfa-vital-max-tartamos-kockazati-eletbiztosasrol-kozerthetoen.pdf>
- Allianz (2023): A karmentességi bősze jóváírás, Allianz Hungária Biztosító Zrt., https://www.allianz.hu/content/dam/onemarketing/cse/azhu/pdf/elet/AHE-21050-KF_Allianz_Gondoskodas_Most_karmentességi_bonusz_ASZF.pdf
- Generali (2025): Termékbemutató a TestŐr kockázati élet-, baleset- és egészségbiztosításhoz, Generali Biztosító Zrt., https://www.generali.hu/GeneraliOnline/ETDownload.aspx?type=ContentItemVersion&ID=39924&_gl=1*wl9ho*_up*MQ.*_*gs*MQ.&gclid=Cj0KCQjweLLABhCEARIsAJYS6ukeWzpl6GgvvtXIIP-dvO4lBNfO8eIvUHTff9ZOsS08l79MVK-IaAoY2EALw_wcB
- Groupama (2021): Revita kockázati életbiztosítás feltétfűzet, Groupama Biztosító Zrt., <https://www.groupama.hu/dam/jcr:f7e76171-362b-470a-9023-b44c5d5a7810/Revita-Kockazati-Eletbiztositas-Feltetelfuzet-20210101-tol.pdf>
- Groupama (2023): Releva kockázati életbiztosítás feltétfűzet, Groupama Biztosító Zrt., https://www.groupama.hu/dam/jcr:125926b1-laf8-4fa7-9a30-5818182bc870/Releva_kockazati_eletbiztositas_feltetelfuzet.pdf
- K&H (2023): K&H életbiztosítás általános szerződési feltétele és különös feltételek, K&H Biztosító Zrt., <https://www.kh.hu/documents/2018/604701/%C3%A1ltal%C3%A1nos+K%C3%A9s+k%C3%B6n%C3%B6n%C3%B6n+C3%B6s+szerz%C3%91d%C3%A9si+f%C3%A9tel%C3%A9telek.pdf?ee2ed306-4e35-6af7-2572-86fb745cdcb0?version=5.0&t=1688136718739>
- MetLife (2024): Junior Care baleset- és egészségbiztosítások biztosítási szabályzata, MetLife Europe d.a.c. Magyarország Fióktelepe, <https://www.metlife.hu/content/dam/metlifecom/hu/pdf/termekinfo/metprotect/junior-care-feltetelek-2024-12.pdf>
- NN (2023): Kiemelt csoportos élet-, baleset- és egészségbiztosítás termék-leírása, NN Biztosító Zrt., <https://www.nn.hu/documents/10182/33032/V%C3%A1llalat+i%C3%A9tel-%2C+baleset+%C3%A9s+eg%C3%A9sz%C3%A9gbiztos%C3%A1dt%C3%A1si+megold%C3%A1sak+term%C3%A9lek%C3%A1sa-20230925.pdf/97a2c277-ec20-bf2d-af2a-37470dcdd54b3?t=1704378626972>
- Signal (2024): Signal Testreszbabot Védelem csoportos baleset-, élet- és egészségbiztosítás feltételei, SIGNAL IDUNA Biztosító Zrt., https://www.signal.hu/static/sw/file/sig4842_testreszbabot_vedelem_feltetel.pdf
- Union (2025): VIENNA Yes kockázati életbiztosítás különös biztosítási feltételei, UNION Vienna Insurance Group Biztosító Zrt., <https://smartcube.union.hu/public/api/openFile/8596>
- Uniqia (2020): Puzzle balesetbiztosítás feltételei, Uniqia Biztosító Zrt., <https://www.uniqua.hu/documents/20121/2045039/Puzzle%2028322.323%2C324%2C326%2C327%2C328%2C329%29%20balesetbiztos%C3%A1dt%C3%A1s%202020.10.04.pdf/bf8bcdcd-df38-da01-bc05-82ad91d05851?version=1.1&t=1664961244835>
- Uniqia (2023): Med Help I. egészségbiztosítás, Uniqia Biztosító Zrt., <https://www.uniqua.hu/documents/20121/88835/Med%20Help%20III.%20Felt%C3%A9tel.pdf/7395b629-2de0-5da8-a98f-fc9c953a69d?version=1.1&t=1721036207714>

MÉDIA ÉS BIZTOSÍTÁS: HOGYAN ALAKÍTJA A KOMMUNIKÁCIÓ A MAGYAR BIZTOSÍTÁSI SZEKTORT?

– MÉDIAELEMZÉS

Kupi Marcell¹, Tóth Péter², Páthy Ádám³, Bugovics Zoltán⁴, Kovács Norbert⁵

¹(Széchenyi István University, Győr, Hungary), kupi.marcell@sze.hu; (Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, RKI, NYUTO, Győr, Hungary)

²(Széchenyi István University, Győr, Hungary), ptoth@sze.hu

³(Széchenyi István University, Győr, Hungary), pathya@rkk.hu; (Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, RKI, NYUTO, Győr, Hungary)

⁴(Széchenyi István University, Győr, Hungary), bugovics.zoltan@sze.hu

⁵(Széchenyi István University), kovacs@sze.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

Jelen tanulmány a magyar biztosítási piac kommunikációs stratégiáit és médiaszerepét vizsgálja, fókuszálva a stratégiákra, a média gazdasági szektorokban betöltött szerepére, valamint a biztosítási termékek piaci kommunikációjára, melynek vizsgálatára egy Arcanum-alapú médiaanalízis szolgált. A kutatás eredményei rámutatnak, hogy a biztosítótársaságok kommunikációjában jelentős szerepet kapnak az új termékek, különösen azok, amelyek a digitális innovációra és a fogyasztói magatartás változásaira reagálnak. Az offline médiaközlésben a Generali biztosítótársaság dominál, mely az általunk vizsgálatba bevont cikkek egyharmadában szerepel. A kutatás arra is rávilágít, hogy a biztosítótársaságoknak folyamatosan alkalmazkodniuk kell a piaci környezethez, és innovatív kommunikációs megoldásokat kell bevezetniük a versenyképesség fenntartása érdekében.

SUMMARY

This study examines the communication strategies and media roles on the Hungarian insurance market, with a focus on strategies, the role of media in economic sectors, and the market communication of insurance products, on the ground of an Arcanum-based media analysis. The findings highlight the significant role of new products in insurance companies' communication, especially those responding to digital innovation and changes in consumer behavior. Generali insurance company dominates in offline media, featuring in a third of the articles analyzed. The research also underscores the need for insurance companies to continuously adapt to the market environment and introduce innovative communication solutions to maintain competitiveness.

Kulcsszavak: biztosítási kommunikáció, médiastratégia, digitális innováció, piaci adaptáció
Key words: insurance communication, media strategy, digital innovation, market adaptation

JEL: G22, R11

DOI: 10.18530/BK.2025.1-2.86
<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.1-2.86>

BEVEZETÉS

A biztosítási piac komplexitása és dinamikája a modern gazdaságok egyik alapköve. Ebben a rendszerben a biztosítási termékek és szolgáltatások nem csupán a váratlan eseményekből fakadó kockázatok kezelését szolgálják, hanem a társadalmi és gazdasági stabilitás zálogai is egyben. A biztosítási piac szerkezetének és működésének megértése nélkülözhetetlen a pénzügyi biztonság és a makrogazdasági fejlődés szempontjából. A biztosítási termékek sokfélesége és a piaci szereplők viselkedése, valamint a kockázatok természete és a gazdasági környezet összetettsége egyaránt befolyásolja a biztosítási piacot, amely így folyamatosan változó és fejlődő rendszerként jelenik meg.

A biztosítási szolgáltatások jellemzőinek meghatározása és azok hatása a biztosítási üzleti és szabályozási folyamatokra kiemelt figyelmet érdemel. A biztosítási piac megértése és elemzése során nem hagyhatjuk figyelmen kívül a média szerepét sem, amely a gazdasági szektorok kommunikációjában kulcsfontosságú. A média a társadalmi párbeszéd és a gazdasági információáramlás központi platformjaként szolgál, befolyásolva a közvéleményt, a befektetői magatartást és a politikai döntéshozatalt. A média szerepe különösen fontos a válság időszakában, amikor a gyors és pontos információközlés elengedhetetlen a közösségi reakciók és a gazdasági szektorok válaszingedményeinek koordinálásához.

1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A biztosítási piac összetett gazdasági rendszer, amely a kockázatkezelés és -megosztás mechanizmusain keresztül működik. A biztosítási termékek és szolgáltatások piaca lehetővé teszi az egyének és szervezetek számára, hogy védelmet vásároljanak maguknak a váratlan eseményekkel, illetve veszteségekkel szemben. A biztosítási piac szerkezete és működése azonban számos tényezőtől függ, beleértve a jogi kereteket, a gazdasági környezetet, a piaci szereplők viselkedését és a kockázatok természetét.

A biztosítási piac definícióját tekintve a biztosítási termék maga a biztosítási szerződés, amely egy meghatározott kockázat fedezetét nyújtja a biztosított számára a biztosítási

díj fejében (Maltseva, 2014). A biztosítási piac szerkezete magában foglalja a különböző biztosítási termékek és szolgáltatások széles skáláját, amelyeket a biztosítók kínálnak, és amelyek a különböző kockázatokra vonatkoznak, mint például az élet-, egészség-, vagyoni-, felelősségbiztosítás és más speciális biztosítási formák. Mindezt – a biztosítási piac szerkezetét – részletesen elemezve, Diadiura és Yankovskyi (2021) megállapították, hogy a biztosítási piac szerkezete, továbbá a piacot jellemző fő mutatók változásai jelentős hatással vannak a piac fejlődésére és stabilitására. Az ilyen változások közé tartozik többek között a biztosítók számának csökkenése, ami a biztosítási szolgáltatások iránti kereslet csökkenésére utal. A biztosítási piacot érintő pénzügyi biztonság meghatározása és szerkezete kapcsán Buha, Bychin és Ozerna (2023) rámutatnak, hogy a pénzügyi biztonság a gazdasági biztonság legfontosabb eleme, ami a pénzügyi források hatékony képzését, megőrzését és racionális felhasználását garantálja, hozzájárulva ezzel az adott makrogazdaság szocioökonómiai fejlődésének stabilizálásához (Buha et al., 2023).

A biztosítási piac egyik különleges területe a bankbiztosítás, amely a bankok és biztosítók közötti együttműködésen alapul. Egy friss, 2023-as tanulmány szerint a bankbiztosítás piaca jelentős növekedést mutat: a teljes biztosítási piac több mint egyharmadát teszi ki. A kutatók azonosítják a bankbiztosítás piacának szerkezetét és dinamikáját, kiemelve a hitelbiztosítás, továbbá az élet- és egészségbiztosítás növekvő részesedését (Solovova & Gavrilenko, 2023).

A biztosítási piac további elemzése során Kleimenova (2023) hangsúlyozza, milyen fontos a biztosítási szolgáltatások jellemzőinek meghatározása, hiszen ezek közvetlen hatással vannak a biztosítási üzleti és szabályozási folyamatokra (Kleimenova, 2023).

A biztosítási piac definíciója és szerkezete összetett, egyben változó. Számos tényezőtől függ, beleértve a piaci szereplők stratégiáit, a kockázatok természetét és a gazdasági környezetet. A biztosítási piac megértése és elemzése elengedhetetlen a pénzügyi stabilitás, valamint a gazdasági fejlődés szempontjából. Természetes tehát – már csak makro szerepét tekintve is –, hogy mindehhez társul egy relatíve nagy médiamegjelenés is, ami segíti a pénzügyi tudatosság kialakulását, valamint a biztosítók piaci viszonyait, innovációit.

1.1. A MÉDIA SZEREPE A GAZDASÁGI SZEKTOROK KOMMUNIKÁCIÓJÁBAN

A média szerepe a gazdasági szektorok kommunikációjában kulcsfontosságú, mivel a média a társadalmi párbeszéd és a gazdasági információáramlás központi platformjaként szolgál. A média nem csupán információközvetítő, hanem aktív résztvevője és alakítója is a gazdasági diskurzusnak, befolyásolva a közvéleményt, a befektetői magatartást, nemkülönben a politikai döntéshozatalt (Azubuike & Princewill-Nwaduwa, 2022). A média szerepe különösen fontos a válságidőszakokban, amikor a gyors és pontos információközlés elengedhetetlen a közösségi reakciók, továbbá a gazdasági szektorok válaszlépéseinek koordinálásához. A COVID-19 pandémia idején például a digitális média kulcsszerepet játszott az egészségbiztosítási kérdésekben (Pervez et al., 2022).

A média szerepét az interorganizációs kommunikációban Liu et al. (2022) tanulmá-

nyozta, aki a COVID-19 kapcsán kialakult globális társadalmi, partnerségi kommunikációs hálózatokat vizsgálta a közösségi médiában. Az eredmények rámutattak arra, hogy a politikai rendszerek, mint például a populista kormányok, a gazdasági egyenlőtlenségek és a kultúrák közötti különbségek jelentős hatással vannak a közösségi média alapú társadalmi partnerségi kommunikációs hálózatok kialakulására (Liu et al., 2023).

Az Emilisa et al. (2020) által végzett kutatás a közösségi média használatának hatását vizsgálta a kis- és középvállalkozások tudásteremtésére a gasztronómiai szektorban. A tanulmány megállapította, hogy a közösségi média jelentős szerepet játszik a tudás létrehozásának négy dimenziójában: a szocializációban, az externalizációban, a kombinációban és az internalizációban (Zarrouk & El Aidouni, 2023).

A COVID-19 pandémia idején a digitális média kulcsszerepet játszott az egészségbiztosítási kérdésekben.

A média szerepét a regionális vagy kisebbségi nyelvek európai előmozdításában is vizsgálták, ahol a közösségi média létfontosságú szerepet játszik a helyi identitás és kultúra megőrzésében (Blanco & González, 2016).

A különféle szektorok közül – jelen kutatás fókuszánál maradva – a biztosítási piac is jelentős médiaszereppel bír.

1.2. KOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIÁK A BIZTOSÍTÁSI PIACON

A kommunikációs stratégiák alkalmazása és magának a kommunikációnak a szerepe a biztosítási piacon alapvető fontosságúak a vállalatok számára, hogy hatékonyan elérjék és meggyőzzék a potenciális, meglévő ügyfeleket, valamint kialakítsák márkaimázsukat, PR tevékenységet végezzenek. A digitális kor előretörésével és a fogyasztói magatartás változásával a biztosítótársaságoknak folyamatosan alakítaniuk kell a kommunikációs stratégiáikat, hogy versenyképesek maradhassanak, és növelhessék a piaci részesedésüket.

Egy 2021-es tanulmány szerint – amely a digitális marketingstratégiák alkalmazását és hatékonyságát vizsgálta az életbiztosítási piacon –, a biztosítótársaságok digitális stratégiája a célkitűzésektől, a piaci pozicionálástól és a vállalat technológiai képességeinek mélyreható megértésétől függ, például az új termékfejlesztéstől, ami válaszol a viselkedésbeli változásokra, a szolgáltatási disztribúciós csatornákra, valamint a hatékony kommunikáció fejlesztésére és átadására (Ittiprasert, 2021). A digitális stratégia azonban nem elegendő, a biztosítási szereplők kénytelenek alkalmazkodni a hagyományos kereskedelmi stratégiákhoz és a digitális kommunikációkhoz egyaránt, hogy hatékonyan javítsák termékeik és szolgáltatásaik értékesítését, megítélését, kommunikációját, disztribúcióját, egyben kereskedelmét (Mora et al., 2020).

A biztosítási brókerek kommunikációs elemzése a márkatudatosság javításában (Wiwesa et al., 2022) egy példa arra, hogy a biztosítási brókerek hogyan használják a médiát a

márkatudatosság növelésére. Wiwesa et al. (2022) tanulmánya kiemeli a teljesítmény és a stratégia összhangját, melyet megerősít egy újabb, a biztosítási vállalatok teljesítményének és stratégiai megvalósítási gyakorlatainak összefüggéseit vizsgáló tanulmány (Kimeu & Wanjira, 2022). Ez hangsúlyozza, hogy a forrásallokáció, a személyzeti képzés, a szervezeti kommunikáció és a szervezeti kultúra mind jelentős hatással vannak a biztosítási vállalatok teljesítményére. A kommunikációs menedzsereknek és a PR-szakembereknek javítaniuk kell minden meglévő kommunikációs csatornát annak érdekében, hogy elősegítsék az információáramlást az alkalmazottak között a stratégiák megvalósítása során.

Bár nagy hangsúlyt fektetnek az online kommunikációra, az offline kommunikáció jelentőségét az is erősíti esetünkben, hogy a magyar fogyasztók hagyományosan nagyobb bizalmat szavaznak a személyes kapcsolatoknak és a hagyományos értékesítési csatornáknak. Ez a tendencia különösen a vidéki területeken érvényesül, ahol a digitális infrastruktúra fejlettsége és az online csatornák elérhetősége korlátozottabb lehet (European Commission, 2019).

2. MÓDSZERTAN

Mint azt említettük, a biztosítószervezetek digitális stratégiája az objektívaktól, a piaci pozicionálástól és a vállalat technológiai képességeinek mélyreható megértésétől függ, például az új termékfejlesztéstől, ami válaszol a viselkedésbeli változásokra, illetve a szolgáltatási disztribúciós csatornákra. Felmerül tehát a kérdés, hogy K1: *a biztosítószervezetek kommunikációja hazánkban is nagyban az új termékek hangsúlyozására irányul-e?*

Jelen kutatás célja továbbá, hogy megvizsgálja, hogy K2: *melyik biztosító él a legnagyobb offline médiaközléssel, lévén, aki a médiamegjelenést dominálja, az tudja leghatékonyabban célba juttatni az üzeneteit, és a későbbi kutatásokban alapot szolgáltat a benchmarkinghoz.*

Harmadik kérdése jelen kutatásnak, hogy választ találjon arra, K3: *mely biztosítási típust kommunikálják legtöbbször hazánkban a biztosítótársaságok*, mert ez megmutatja a biztosítási termékek típusának húzóágát, valamint a fogyasztói kereslet legmeghatározóbb termékét.

Annak érdekében, hogy nyomon követhető legyen a biztosítótársaságok B2B, illetve vállalati közlési tevékenysége Magyarországon, egy médiaanalízis keretein belül vizsgáltuk meg ezt a kommunikációt.

Babbie (1998) a *tartalomelemzés* módszertanát elsősorban az emberi kommunikáció tartalmi jellemzőinek vizsgálatára használja. Példái főként primer adatgyűjtésből származó szövegek elemzéséhez kapcsolódnak. Módszere azonban lehetővé teszi a kvantitatív elemzési technikák alkalmazását is. A közlések említésekor hozza fel, hogy a tartalomelemzésnek (is) az egyedi elemek szolgálnak mintavételi alapként, amelyekből létrejön az elemzési egység.

A tartalomelemzés előnye, hogy költséghatékony és időtakarékos eljárás, nem igényel különleges felszerelést, és nem jár beavatkozással (Babbie, 1998).

Mint ahogy azt említettük, a tartalomelemzés egy médiaanalízis keretein belül valósult meg, melynek során az alábbi kritériumok érvényesültek:

- A lekérdezés az Arcanum adattárából történt, ennek megfelelően kizárólag azon médiumokat elemeztük, amelyek fellelhetők az említett Digitális Tudománytárban.
- A 2010 és 2023 között közzétett cikkek nyújtották a vizsgálat alapját.
- Felállítottunk egy kulcsszókészletet, amely összhangban volt az interjúkkal, mindazonáltal saját, kifejezetten a médiaanalízisre szabott kulcsszavakat és kategorizálási ismérveket is meghatároztunk. Ennek megfelelően az alábbi készletben álltak össze a kategóriák rendezési szempontjai:
 - Időszak
 - Biztosítók nevei
 - Biztosítási típusok
 - Nevek a cikkekben
 - Műfaj
 - Folyóirat
 - Akció

Generális lekérdezési és elemzési szempontnak a nevek minősültek, amely lekérdezés során bevontuk a releváns, a menedzsmentfolyamatokban részt vevő vezetői vagy döntéshozatali jogkörrel rendelkező szereplőket. A kommunikációs csatorna szűkítése nem volt indokolt, az Arcanumban szereplő összes folyóirat tartalmát elemeztük a fent meghatározott ismérvek szerint.

A lekérdezett 119 cikkhez 832 kulcsszó rendelődött hozzá, melyek 13 biztosítótársaságot elemeznek 10 biztosítási típusban, 19 menedzsmentfolyamatban részt vevő szereplőn keresztül.

A kutatás során az elemzés középpontjába azok a biztosítók kerültek – elsősorban a Generali, az UNIQA és a K&H –, amelyek a vizsgált időszakban az offline médiamegjelenések legnagyobb gyakoriságát mutatták. A mintaválasztás ezen empirikus gyakoriságok alapján történt, nem pedig előzetes preferencia szerint. Természetesen a piacon jelen lévő többi jelentős szereplő – például az Allianz vagy az Aegon (új nevén Alfa) – szintén fontos résztvevői a biztosítási kommunikációs térnek. A tanulmány célja nem a versenytársak mellőzése, hanem a médiában leginkább exponált kommunikációs minták feltérképezése volt.

A kutatás során az elemzés középpontjába azok a biztosítók kerültek, amelyek a vizsgált időszakban az offline médiamegjelenések legnagyobb gyakoriságát mutatták.

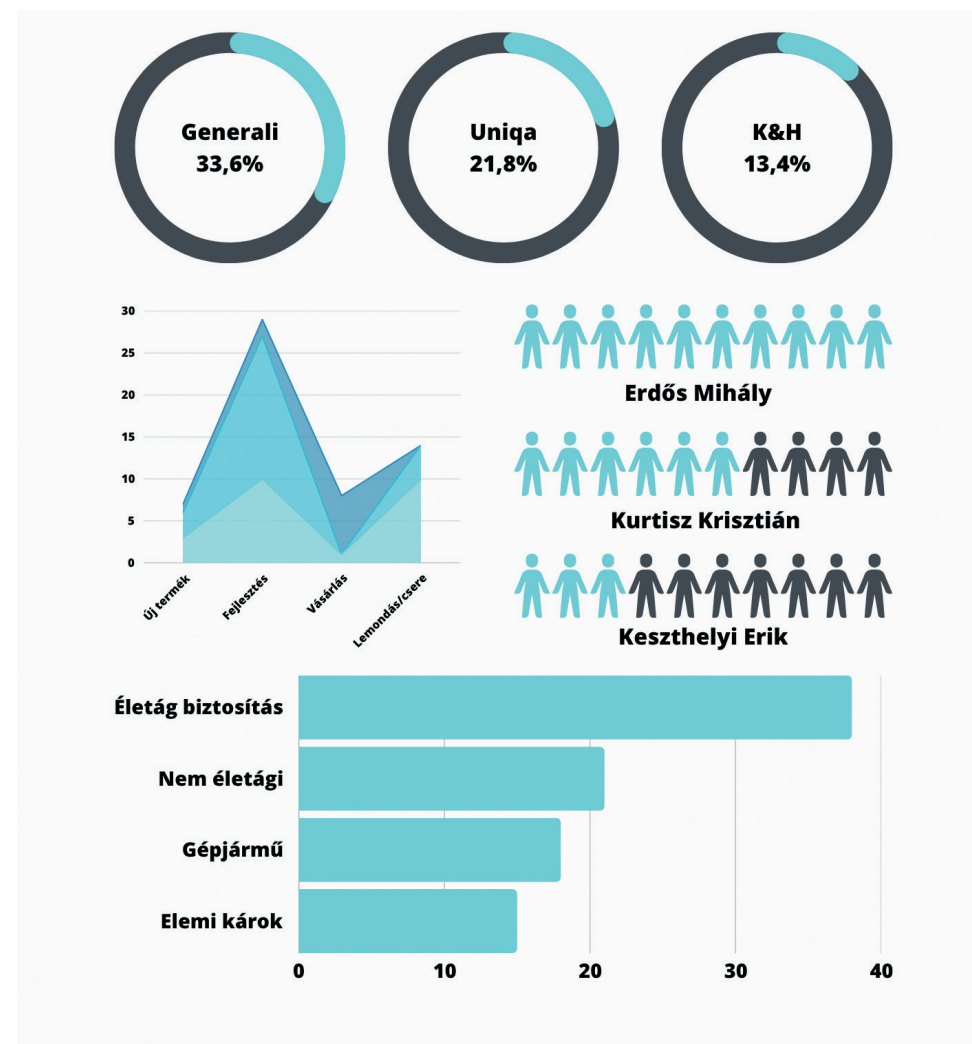
Mindezt természetesen a médiaköltés is befolyásolta, és bár a biztosítók egyedi médiaköltéseiről nyilvános, névre szóló adatok nem állnak rendelkezésre, a magyar médiapiac általános jellemzői alapján becslések tehetők. A Reklámszövetség 2023-as adatai szerint a pénzügyi szektor – amelybe a biztosítók is tartoznak – az éves reklámköltség mintegy 5-8 százalékát adja.

Ez – egy átlagos médiacsatornákon való megjelenés költségeit figyelembe véve – cégenként éves szinten akár több százmillió forintos nagyságrendű mediabefektetést is jelenthet. Egyes vezető hírportálokon például az 1 hétig futó bannerkampány ára 1-2 millió forint, míg a PPC (pay-per-click) hirdetések átlagos költsége 100-200 Ft/kattintás körül mozog (MRSZ, 2023). E költségszintek jól mutatják, hogy a biztosítók médiahasználata nem csupán tartalmi, de gazdasági szempontból is jelentős súllyal bír.

3. EREDMÉNYEK ÉS DISZKUSSZIÓ

Az 1. ábrán látható, hogy a gyakoriságot tekintve Erdős Mihályt, a Generali elnök-vezérigazgatóját említették a legtöbbször (38), őt követte Kurtisz Krisztián vezérigazgató (26), majd pedig Keszthelyi Erik elnök-vezérigazgató (14). A közlések során az életági biztosítást (38), a nem életági biztosításokat (21), a gépjármű-biztosítást (18) és az elemi károkat (15) emelték ki leginkább. Ezzel szemben a szállítmányozás és a termék-felelősségbiztosítás szolgáltatásként egyáltalán nem jelent meg az elemzett cikkekben.

1. ábra: A legfőbb megállapítások vizuális megjelenítése



Forrás: saját szerkesztés

A legnagyobb gyakoriságot a megjelenések terén a Generali biztosítótársaság mutatja, amelyet a cikkek mintegy 33 százaléka említ meg. Ezt az UNIQA követi (21,8%), majd a K&H (13,4%). Ezen három biztosító akció tevékenységét az 1. táblázatban látható mátrix szemlélteti.

1. táblázat: Az akció kódok és a legtöbb említést birtokló biztosítók mátrixa

	Generali	UNIQA	K&H
Új termék	3	3	1
Fejlesztés	10	17	2
Vásárlás	1	0	7
Lemondás/csere	10	4	0

Forrás: saját szerkesztés

Amint az „Az akció kódok és a legtöbb említést birtokló biztosítók mátrixa” 1. táblázaton is látható, a fejlesztések kategóriája kimagasló; mindazonáltal ezek nem összpontosulnak az IT/digitalizáció területére, sokkal inkább a nyugdíjprogramokra, továbbá a casco/baleset-/utasbiztosítások optimalizálására koncentrálnak.

Kívértelt képez az UNIQA, amely a – projekt szempontjából releváns – Cherrisk szolgáltatását több ízben kiemeli. A Cherrisk digitális megoldása kifejezetten reflektál a már említett casco, valamint az autó- és a lakásbiztosítások kérdéskörére, mely biztosításokat tömegszerűen, digitális platformokon keresztül értékesít. A Cherrisk – ma még nem túl számottevő – lakásbiztosítási üzleteinek a 35 százalékát már az *újrakötők* hozzák, míg az új ügyfelek bevonzásában egyre nagyobb teret nyer az *ügyfélajánlás*. A teljesen jutalékmentesen kínált utasbiztosításoknál viszont már a teljes hazai UNIQA-csoport kötéseinek 40 százalékát a Cherrisk hozza.

A kommunikáció vizsgálatok a B2B közlés, illetőleg a vállalati szektor nem, vagy csak rendkívül korlátozottan képviselteti magát, ezzel szemben a cikkek írói, valamint az interjúalanyok a lakossági szolgáltatásokat helyezik előtérbe. Mindazonáltal fellelhető a *lemondás/csere* kategóriája, melyben a menedzsmentben bekövetkező változások nyomon követése révén figyelhetők a személyi változások. A legtöbb ilyen a Generali élén történt.

A vásárlás kategóriája az összefonódási, felvásárlási kapcsolatokat hivatott feltérképezni. Napjainkban kockázatként merül fel a biztosítási piacon az állami szerepvállalás közelgő jelenléte, melyről a frissebb cikkekben is olvashatunk. Mindemellett a nagyobb szereplők a lakossági szolgáltatások terén – ami az említett folyamat küszöbének tekinthető – már megmutatkoztak az elmúlt év közléseiben is, így példának okáért Mészáros Lőrinc és az MBH jelenléte erőteljes. Természetesen az erős kapcsolati tőkével rendelkező Keszthelyi Erik neve is több ízben felmerül, kapcsolatai és összefonódása a CIG Pannónia Életbiztosító Nyrt.-vel végig követhető.

Az új termékkategória ugyancsak a lakossági szolgáltatásokra összpontosít. Ebben határozott dominanciája van a termékportfóliók bővítésének, szegmensre szabásának, de a Cherrisket szintén sok esetben megemlítik.

Az idősebbeket célzó termékek – biztosítások, nyugdíj –, illetve az egészségbiztosítások (így a Generali és a Medcover partnerkapcsolata) nyújtja a kategória fő vonalvezetésének

irányát, de az utasbiztosítások terén is változatos termékkála kialakítását tárja az olvasók elé (példának okáért a síszezonra irányuló biztosításokat).

A legtöbb cikk a Világgazdaság c. folyóiratban jelent meg, jellemzően hosszabb gazdasági elemző írásokban. A humánerőforrás kommunikálását, a menedzsmenttel kapcsolatos tényeket, illetve a személyi nyilatkozatokat, a vállalásokat és a változásokat jellemzően a Figyelő c. lap közvetíti. Ezzel szemben a Napi Gazdaság aktuális pillanatképeket, rövid cikkeket közöl. Az említések gyakorisága nyomán kialakult szófelhő a 2. ábrán látható.

2. ábra: A kódok szófelhője



Forrás: saját szerkesztés

A kutatás során TF-IDF¹ elemzést is folytattunk, melynek célja az volt, hogy meghatározzuk a szavak, kifejezések vagy szókapcsolatok fontosságát egy dokumentumban, figyelembe véve az adott dokumentumhalmaz kontextusát a gyakoriság és a szó egyedisége alapján. Ennek során bigramokat vizsgáltunk, melyek egymás mellett helyezkednek el az általunk elemzett dokumentumokban. A vizsgálat során a következő bigram² értékek álltak elő:

2. táblázat: A bigramok és TD-IDF értékük

milliárd forint	0.238775
Erdős Mihály	0.104319
magyar nemzeti	0.102001
Kurtisz Krisztián	0.078819
akciós kamat	0.074182
Unicredit Bank	0.062591
hónapra lekötött	0.057955
kamat EBKM	0.057955

Forrás: saját szerkesztés

- **milliárd forint:** Ez a bigram rávilágít a biztosítási piac jelentős pénzügyi volumenére. A nagy összegű tranzakciók és befektetések gyakran előfordulnak ebben a szektorban, amelyek a piac dinamikáját és stabilitását befolyásolják.
- **Erdős Mihály:** A személynevek – mint Erdős Mihály vagy a táblázatból is leolvasható Kurtisz Krisztián – a dokumentumokban a biztosítási piac vagy a médiaanalízis fontos szereplőit jelölik. Ezen személyek döntései és véleményei jelentős hatással vannak a piaci trendekre, továbbá a közvéleményre.
- **magyar nemzeti:** Ez a bigram egyrészt sok esetben a harmadik szókapcsolatot, a „bank” szót is becsatornázza, a „Magyar Nemzeti Bank”-ra utalva, amelynek döntései és politikái közvetlen hatással vannak a biztosítási piacra, továbbá a pénzügyi stabilitásra, mindazonáltal nem ez az egyedüli kontextusa, hanem hazai tevékenységekre, hazai pénzügyi termékekre, hazai piacra, nemzeti érdekekre is utal.
- **akciós kamat:** Ez a bigram a pénzügyi termékek, különösen a hitel- és megtakarítási termékek promóciós aspektusaira mutat. Az akciós kamatozású termékek a pénzügyi intézmények versenystratégiájának részét képezik, befolyásolva a fogyasztói magatartást és a piaci dinamikát.
- **Unicredit Bank:** A konkrét pénzintézetek, mint az Unicredit Bank, említése a dokumentumban azt jelzi, hogy a bankok jelentős hatással vannak a biztosítási piacra. A bankok tevékenységei és döntései közvetlenül befolyásolják a pénzügyi piacok stabilitását, valamint a gazdasági növekedést.
- **hónapra lekötött:** Ez a bigram a megtakarítási termékek – mint például a betétek – egy specifikus aspektusára utal. A hosszabb távra lekötött betétek a biztosítási piac likviditásának és befektetési stratégiáinak fontos részét képezik.

A biztosítási piac médiajelenlétét elemző kutatás során számos következtetést lehet levonni, melyek a médiatartalmak különféle aspektusait vették alapul. Ezen következtetések között szerepel a *piaci dominancia és a brandláthatóság* kérdése, ahol megfigyelhetjük, hogy például a Generali, az UNIQA, és a K&H biztosítók gyakori megjelenése a médiában egyértelmű jele annak, hogy ezek a cégek erőteljesen fókuszálnak a márkajelenlét és a láthatóság növelésére. A Generali piacvezető szerepét pedig ez a médiajelenlét csak erősíti.

A termékfejlesztés és az innováció terén a médiaelemzések rávilágítanak arra, hogy különös figyelmet fordítanak az új termékek és szolgáltatások piacra vitelére. Különösen igaz ez a nyugdíj-, casco, baleset- és utasbiztosítások terén. Az UNIQA által kínált Cherrisk digitális megoldásai például arra utalnak, hogy a vállalat a digitális átalakulást és az ügyfélközpontú újításokat tartja szem előtt.

Amikor pedig a személyi változások és stratégiai mozgások kerülnek szóba, a média gyakori hivatkozásai a menedzsment cseréire és a távozásokra azt jelezhetik, hogy ezek az események fontos hatással vannak a biztosítótársaságok stratégiájára és piaci pozíciójára. A lakossági szolgáltatások és a B2C kommunikációs stratégiák kiemelt médiajelenléte is azt sugallja, hogy a biztosítók inkább a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolattartásra helyezik a hangsúlyt.

A biztosítási típusok szerkezetét elemezve feltűnhet, hogy bizonyos szegmensek, mint a szállítmányozási vagy a termékfelelősségi biztosítás, kevesebb figyelmet kapnak a médiában, ami akár piaci részekre is utalhat. Az állami szerepvállalás és a piaci koncentráció kérdése, valamint a felvásárlások és összeolvadások médiabeli megjelenése arra figyelmeztethet, hogy növekvő trendekkel állunk szemben, amelyek meghatározhatják a verseny és a fogyasztói választási lehetőségek jövőjét.

Az UNIQA Cherrisk szolgáltatásának hangsúlyos megjelenése pedig azt jelzi, hogy a biztosítási szektorban egyre nagyobb teret nyernek az innovatív és digitális megoldások. Ezek a fejlesztések célzottan a termékhez való könnyebb hozzáférést és a fogyasztói élmény javítását szolgálják. Demográfiai szempontból pedig az idősebb korosztályok és az egészségbiztosítási termékek iránti fokozott médiafigyelem arra utal, hogy a biztosítók ezt a növekvő biztosítási igényekkel rendelkező csoportot is szem előtt tartják.

Végezetül a Világgazdaság, a Figyelő és a Napi Gazdaság által közölt tartalmak analízise rámutat arra, hogy a biztosítók a különböző médiaplatformokat eltérő kommunikációs célokra használják fel, legyen szó akár részletes elemzésekről, HR-rel kapcsolatos információkról vagy éppen aktuális hírekről. Ezek az eredmények jelzik, hogy a biztosítók aktívan formálják és adaptálják a kommunikációs stratégiáikat a folyamatosan változó piaci és technológiai környezethez, figyelembe véve a demográfiai tendenciákat és a fogyasztói igényeket.

Jelen tanulmány elsősorban az offline médiamegjelenésekre koncentrált, az Arcanum Digitális Tudománytár adatbázisán keresztül. Ugyanakkor érdemes megjegyezni, hogy a biztosítási szektor kommunikációs stratégiája egyre inkább eltolódik a digitális médiumok – hírportálok, online hirdetési felületek és céges weboldalak – irányába. Ezért a jövőbeni

kutatásainkat tekintve ezen csatornák mély tartalomelemzése is célkitűzéseinkben szerepel.

Mindazonáltal a fintechzone.hu, a mabisz.hu, a mmonline.hu, biztositomagazin.hu, portfolio.hu, telex.hu, index.hu oldalait előzetesen megvizsgálva elmondható, hogy a vezető biztosítók – a Generali, az UNIQA és a K&H – online kommunikációjukban rendszeresen kiemelték a digitális fejlesztéseiket, valamint az innovációikat, reagálva a fintech/insurtech trendekre. Az insurtech startupok megjelenése nyomán 5-10 éve még arról szóltak a hírek, hogy ezek felforgatják a biztosítási piacot, amire a hagyományos szereplők digitális stratégiák indításával válaszoltak. A Generali a cégek kultúra és a technológia párhuzamos fejlesztését tűzte ki céljaként (pl. „Simpler, Smarter, Faster” stratégia), az UNIQA elindította saját insurtech platformját (Cherrisk), míg a K&H Biztosító a banki háttérét kihasználva integrálta szolgáltatásait a digitális banki csatornába (Te&, Kate, bankolás okosórával).

Az online médiamegjelenések tanúsága szerint a *digitális innováció* és a *gyors, kényelmes ügyintézés* váltak a biztosítók kommunikációjának központi elemeivé. Ez egybecseng az offline médiában tapasztaltakkal: egy korábbi tanulmány szerint a biztosítók kommunikációjában kiemelt szerepet kaptak az új, digitális innovációkra reagáló termékek. Míg az offline sajtóban a Generali szereplése, az online térben az UNIQA és a K&H is jelentős figyelmet kapott speciális témáik (Cherrisk, illetve digitális banki integráció) révén. A 2020-as évek elejére – a pandémia hatására is – felgyorsult a digitalizáció a szektorban, és ezt a kommunikáció is tükrözi: gyakori témák lettek az online ügyintézés, a távoli kárfelmérés, a telemedicina, valamint az AI alkalmazása a biztosításban.

A digitális csatornák térnyerésével a biztosítók ügyfélkapcsolati gyakorlata is átalakult, amit a kommunikációjukban szintűgy nyomon követhetünk. A multicsatornás ügyfélkiszolgálás került előtérbe: az ügyfelek immár személyesen, telefonon, e-mailben, csevegőablakban vagy mobilappban is intézhetik biztosítási ügyeiket. Generációs különbségek is megjelentek az igényekben, amire a biztosítók tudatosan reagáltak. A Generali például hangsúlyozta, hogy míg a fiatalabbaknak már alapelvárás a chatfunkció, addig sok ügyfél továbbra is igényli a hagyományos, személyes hangvételű kiszolgálást. Ennek megfelelően ötvözték a digitális eszközöket az emberi kapcsolattartással: bevezették a „Call Before Write” protokollt, amely szerint egy kárügy lezárásáról még a hivatalos írásbeli értesítés előtt telefonon hívják fel az ügyfelet, így lehetőség nyílik azonnali kérdésekre, magyarázatokra. Ezt a Generali külön kommunikálta, mint ügyfélközpontú innovációt, ami növelte az elégedettséget, és csökkentette a félreértéseket. Ugyanígy hasznosnak bizonyult a Generali „Service Follower” szolgáltatása, melynek keretében az ügyfelek e-mailes értesítést kapnak kárbejelentésük státuszáról, lépésről lépésre követve az ügyintézését. Ezek az intézkedések azt a célt szolgálták, hogy a digitális ügyfélművelés személyre szabott és átlátható legyen.

A chatbotok és digitális asszisztensek megjelenése szintén új dimenziót adott az online ügyfélkapcsolatnak. A Generali 2019–2020 körül kommunikálta, hogy belső fejlesztésben egy chatbot bevezetésén dolgozik a tanácsadók és ügyfelek közötti kommunikáció támogatására. A K&H esetében Kate maga is az ügyfélszolgálat új frontvonalát jelenti: a közel egymillió, éves ügyfél-interakció azt mutatja, hogy sok kérdést és tranzakciót már emberi

beavatkozás nélkül oldanak meg digitális úton. *Ügyfélművelés*: ezt a kifejezést a 2010-es évek végén gyakran emlegették, és a biztosítók igyekeztek mérni, majd pedig javítani. A Generali például NPS (Net Promoter Score) felméréseket végzett, évente tízezres nagyságrendben gyűjtve ügyfélműveléseket, melyek alapján több tucat fejlesztést hajtott végre. Ezeket a lépéseket nyilvánosan is kommunikálták (blogposztokban, sajtóanyagokban), hogy bemutassák: a visszajelzésekre alapozva fejlesztenek. Az ügyfélközpontúság nemcsak hívószó maradt, hanem konkrét projektekből öltött testet (pl. egyszerűbb kárindoklások, proaktív tájékoztatás a kárrendezésről).

A digitális csatornák térnyerésével a biztosítók ügyfélkapcsolati gyakorlata is átalakult, amit a kommunikációjukban szintűgy nyomon követhetünk.

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy az online ügyfélművelést a gyorsaság és kényelem határozza meg. Ezt a kommunikációban gyakran érzékeltették a biztosítók olyan szavakkal, mint „egyszerűbbé és gyorsabbá tesszük” az ügyintézését. Példának okáért az UNIQA Cherrisk platformja kapcsán azt emelték ki, hogy páratlan ügyfélművelést nyújtó, egyszerű és gyors online felületet hoztak létre. A K&H a hangvezérelt banki műveleteket és az appban köthető biztosításokat mint az ügyfélművelést növelő újításokat kommunikálta. A Generali pedig arra mutatott rá, hogy bár a digitalizáció jelentőséggel bír a számukra, „továbbra is fontos szerepe van a személyes tájékoztatásnak, az emberi hangnak”, vagyis a humán faktor és a digitális élmény kombinációja a nyerő.

A biztosítók digitális kommunikációjában leggyakrabban előforduló szavak között van a „digitális”, az „innováció”, „innovatív”, az „online”, az „ügyfél” (és rokon értelmű kifejezései: ügyfélművelés, ügyféligény stb.), a „gyors”, „kényelmes”, „hatékony”, valamint a „biztosítás”/„biztosító”.

Leggyakoribb kulcsszavak az előzetes eredmények alapján:

- digitális
- innováció / innovatív
- ügyfél / ügyfélművelés
- online
- gyors / kényelmes / egyszerű
- chatbot / asszisztens
- Cherrisk (UNIQA)
- Kate (K&H)

A fenti kulcsszavak magas TF-IDF értékekkel rendelkeztek az online cikkek korpuszában, jelezve, hogy ezek a fogalmak voltak a leginkább meghatározók a biztosítók digitális témájú kommunikációjában 2010–2023 között. Érdemes összevetni mindezt az offline médiában talált trendekkel: ott is a digitális innováció jelent meg fő témaként, de a konkrét márkanevek (pl. Cherrisk, Kate) nyilván kevésbé, mivel azok inkább az online diskurzus sajátjai.

ÖSSZEGZÉS

A jelen kutatás a biztosítási piac kommunikációs stratégiáit és médiaszerepét vizsgálta Magyarországon, kiemelt tekintettel a stratégiákra, a média gazdasági szektorokban betöltött szerepére, valamint a biztosítási termékek piaci kommunikációjára. A kutatás három alapkérdésre kereste a választ: (K1) a biztosítószervezetek kommunikációjának fókuszában áll-e az új termékek hangsúlyozása, (K2) mely biztosítók dominálnak az offline médiaközlésben, és (K3) mely biztosítási típusokat kommunikálnak legtöbbször a biztosítótársaságok.

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a biztosítótársaságok kommunikációjában jelentős szerepet kapnak az új termékek, különösen azok, amelyek a digitális innovációra és a fogyasztói magatartás változásaira reagálnak. A Generali, az UNIQA és a K&H biztosítók esetében a fejlesztések, egyben új termékek kommunikációja kiemelkedő, ami a piaci igényekhez való alkalmazkodás és a versenyképesség fenntartásának szándékát tükrözi. Az UNIQA esetében a Cherrisk szolgáltatás kiemelése példázza a digitális megoldásokra való áttérést, amely a lakás- és utasbiztosítások terén is jelentős piaci részesedést ér el.

Az offline médiaközlés terén a Generali biztosítótársaság áll az élen, amely a cikkek egyharmadában szerepel, ezzel dominálva a médiavisszhangot. Ez a jelenség arra utal, hogy a Generali hatékonyan használja a hagyományos médiát a márkaimázs és a biztosítási termékek kommunikációjában.

A biztosítási típusok közül a gépjármű- és elemi károk biztosításai szerepelnek leggyakrabban a kommunikációban. Ez arra utal, hogy ezek a termékek jelentik a biztosítási piac húzóágait, valamint a fogyasztói kereslet fő irányait. A szállítmányozás és termék-felelősségbiztosítások alacsony kommunikációs jelenléte azt sugallja, hogy ezek a termékek kevésbé prioritások a biztosítók számára, vagy a fogyasztói igények kevésbé koncentrálnak ezekre a területekre.

A B2B kommunikáció alacsony száma jelzi, hogy a biztosítók elsősorban a lakossági szolgáltatásokra összpontosítanak, és kevésbé hangsúlyozzák a vállalati ügyfelekkel való kommunikációt. Ez összhangban van a magyar fogyasztói piac hagyományos preferenciáival, ahol a személyes kapcsolatok és a hagyományos értékesítési csatornák továbbra is jelentős bizalmat élveznek, különösen a vidéki területeken.

A kutatás rámutatott arra, hogy a biztosítási piac kommunikációs stratégiai és médiamegjelenései dinamikusan változnak, a digitális transzformáció, valamint a fogyasztói magatartás változásai pedig jelentős hatással bírnak a kommunikációs gyakorlatokra. Az eredmények alapján a biztosítótársaságoknak folyamatosan alkalmazkodniuk kell a piaci környezethez, és innovatív kommunikációs megoldásokat kell bevezetniük a versenyképesség fenntartása érdekében.

Jelen kutatás A Mesterséges intelligencia segítségével személyre szabható biztosítási termékek fejlesztése - 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2021-00267 c. projekt keretein belül valósult meg.

HIVATKOZÁSOK

¹A TF-IDF név két részből tevődik össze: a TF (term frequency) azt mutatja meg, hogy egy adott szó milyen gyakran fordul elő egy szövegben, az IDF (inverse document frequency) pedig azt, hogy ez a szó mennyire ritka vagy gyakori más dokumentumokban. Forrás: <https://lexiq.hu/tf-idf>

²A TF-IDF érték úgy számítható ki, hogy megszorozzuk egymással a szó előfordulási gyakoriságát (TF) és a dokumentumokban való ritkaságát jelző számot (IDF). Minél magasabb ez az érték, annál fontosabb szerepet játszik az adott szó a dokumentumban. Forrás: <https://lexiq.hu/tf-idf>

IRODALOMJEGYZÉK

- Azubuike, C., & Princewill-Nwaduwa, B. (2022). Role of Communication and Language in Building Capacity for Different Sectors of the Nigeria Economy: Study of Media Sub-Sector. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 37(4), pp. 35–43. <https://doi.org/10.9734/ajess/2022/v37i4808>
- Blanco, I. L., & González, M. M. (2016). Linguistic diversity and communication rights: the role of community media in the promotion of regional or minority languages in Europe. *Radio, sound & society journal*, 1(1), pp. 26–41.
- Buha, H., Bychin, S., & Ozerna, I. (2023). THE DEFINITION AND STRUCTURE OF FINANCIAL SECURITY. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(2), pp. 65–72. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-2-65-72>
- European Commission. (2019). The Digital Economy and Society Index (DESI). <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> Letöltés: 2025.05.07.
- Ittiprasert, N. (2021). The application and efficiency of digital marketing strategies of life insurance market in Thailand. Presented at the 8th edition of the International Conference on Research in Behavioral and Social Sciences.
- Kimeu, J., & Wanjira, J. (2022). Strategy Implementation Practices and Performance of Insurance Companies in Kenya. *Journal of Applied Humanities and Social Sciences-ISSN 2791-1594*, 1(1), pp. 1–12. <https://doi.org/10.35942/jahss.v1i1.1>
- Kleimenova, S. M. (2023). Before addressing the question of determining the characteristics of insurance services. *Uzhhorod National University Herald*, 1(79), pp. 202–205. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.34>
- Liu, W., Yang, A., Shin, J., Li, Y., Sun, J., Qu, Y., Zhen, L., Min Kim, H., & Dong, C. (2023). One Earth, one humanity versus the virus: Examining the global COVID-19 social partnership communication networks on social media. *International Journal of Business Communication*, 60(2), pp. 587–610. <https://doi.org/10.1177/23294884221114393>
- Maltseva, V. (2014). The insurance product: definition, structure and quality characteristics. *Экономический вестник Донбасса* 1(35), pp. 93–98.
- Mora, O. J. A., Acosta, S. G., & Ceballos, H. J. M. (2020). Digital Marketing Tools for the Development of Commercial Strategies to Be Used by Insurance Intermediaries in the City of Bogotá. In *Handbook of Research on Increasing the Competitiveness of SMEs* (pp. 406–419). IGI Global.
- Magyar Reklámszövetség. (2024). 2023 MRSZ Média- és Kommunikációs torta. https://mrsz.hu/cmsfiles/62/e7/2023_MRSZ_media-komm-torta_v9_teljes_final.pdf Letöltés: 2025.05.07.
- Pervez, S., Sector, A. R., & Dutta, P. (2022). Digital Media's Role in COVID-19 Pandemic: Examining coverage of women's health issues. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns7.12628>
- Solovova, A. A., & Gavrilenko, I. V. (2023). Russian Bancassurance Market Development in Modern Conditions. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences*(2023), 8.
- V., D. K. Y. (2021). ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES: ESSENTIAL COMPONENT AND CURRENT STATE OF THE INSURANCE MARKET OF UKRAINE. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 2(29). <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-18>
- Wiwesa, N. R., Listiyani, L., Suharyanti, S., Setiawati, R., & Noviyanti, S. F. (2022). INSTAGRAM SOCIAL MEDIA MARKETING ANALYSIS INSURANCE BROKER IN IMPROVING BRAND AWARENESS. *Proceedings Of International Conference On Communication Science*.
- Zarrouk, I., & El Aidouni, A. (2023). The Digital Marketing Practiced by the Moroccan Tourism Sector: National-scale Communication Actions and Environmental Management. *E3S Web of Conferences*,

DIGITALIZÁCIÓ ÉS MI A BIZTOSÍTÁSOKBAN – XIV. NEMZETKÖZI BIZTOSÍTÁSI KONFERENCIÁJÁT RENDEZTE MEG A MAGYAR BIZTOSÍTÓK SZÖVETSÉGE

Jeney Attila (attila.jeney@mabisz.hu) és Lencsés Katalin (katalin.lencses@mabisz.hu), Magyar Biztosítók Szövetsége

ÖSSZEFOGLALÓ

A MABISZ 2024 novemberében tartotta XIV. Nemzetközi Biztosítási Konferenciáját. Jelen cikk erről az eseményről ad összefoglalót.

SUMMARY

The Association of Hungarian Insurance Companies (MABISZ) held its 14th conference in November 2024. This article gives the summary of the conference.

Kulcsszavak: biztosítás, digitalizáció, konferencia, MI

Keywords: : AI, conference, digitalization, insurance

JEL: G22

DOI: 10.18530/BK.2025.1-2.102

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.1-2.102>

„Digitalizáció és MI a biztosításokban” címmel rendezte meg XIV. Nemzetközi Biztosítási Konferenciáját a Magyar Biztosítók Szövetsége 2024. november 20-án, hagyományai szerint a budapesti Corinthia Hotelben. A hazai biztosítási szektor egyik legnagyobb éves seregszemlén a szövetség főtitkára, **dr. Molnos Dániel** köszöntőjét követően a meghívott vendégek sorában előadást tartott **dr. Túri Anikó**, a **Nemzetgazdasági Minisztérium közigazgatási államtitkára**, **Szeniczey Gergő**, a **Magyar Nemzeti Bank ügyvezető igazgatója**, **Vartig Péter**, a **Deloitte Budapest Data & Analytics területi igazgatója**, valamint **Hidvégi Áron**, a **Századvég Közéleti Tudásközpont Alapítvány kuratóriumi elnökhelyettese**, a **Századvég Konjunktúrakutató Zrt. vezérigazgató-helyettese**. A magyarországi biztosítási szektor gazdasági helyzetének részletes évváró értékelését a megjelentek **Erdős Mihály szövetségi elnöktől**, a Generali elnök-vezérigazgatójától hallhatták.

A konferencia adott helyet a Szövetség közgyűlésének is, a konferencia hagyományainak megfelelően pedig szintén a rendezvényen vehettek át elismeréseket a MABISZ elnökétől, Erdős Mihálytól és főtitkárától, Molnos Dánieltől a szövetség szakemberei, továbbá a mun-

kájukkal a biztosítási szektort segítő közismert és elismert személyiségek is.

A konferencia résztvevői nagyon várták a választ arra a kérdésre, hogy kivezetheti-e az extraprofitadót a kormányzat 2026-ban?

A háztartások növekvő megtakarításai lehetőséget teremtenek a szektor számára, azonban a klímaváltozás okozta többletköltségek, továbbá a digitalizáció kihívásai feladatot adnak a biztosítótársaságoknak az elkövetkezendő időszakban – mondta dr. Túri Anikó a nyitó előadásban. Mint hangsúlyozta, az Európai Unió új, folyamatban lévő befektetési jogszabálycsomagja (RIS) a biztosítási piac szabályozását alapvetően a biztosítási alapú befektetési termékek értékesítésének dimenziójában módosítja. Ezen a területen uniós szintű szabályozás szükséges, mivel nemzeti szinten korlátozottak a lehetőségek. Az Európai Bizottság célja ezzel a szabályozással a lakossági megtakarítások mozgósítása a befektetési védelem megerősítése mellett – magyarázta az államtitkár, a továbbiakban pedig arról beszélt, hogy az értékesítésre vonatkozó javadalmazás tiltásának az ügyfélérdekek szem előtt tartása mellett kell megvalósulnia, a tilalom pedig nem lehet korlátja a teljes körű tanácsadásnak.

Az értékesítésre vonatkozó javadalmazás tiltásának az ügyfélérdekek szem előtt tartása mellett kell megvalósulnia.

Az Európai Bizottság *ár-érték arányelv* (Value for Money) javaslatcsomagja alapján a Bizottság uniós szintű referenciaértékek bevezetését javasolta a befektetési termékek vonatkozásán. A jogszabály szövegének jelenleg ismert változata szerint el lehet majd térni a meghatározott értékektől a megfelelő indoklás alapján, ezeknek a referenciaértékeknek elsősorban a felügyeleti munka során lesz szerepük. Az Államtitkár Asszony hasznosnak értékelte a hazai lakásbiztosítási kampányt, kiemelve, hogy annak során a szerződések közel 20 százaléka megmozdult, ezáltal pedig elindult az alulbiztosítottág kiküszöbölése, továbbá növekedett a biztosítási védelem. Mint elmondta, 2025-ben is lesz lakáskampány, de a felmondási határidő ekkor már egységesen április 30-ra fog szólni.

A Nemzetgazdasági Minisztérium közigazgatási államtitkára kitért arra is, hogy a biztosításközvetítői hatósági vizsgálóval kapcsolatos rendelet nyomán emelkednek a vizsgadíjak, egyszerűsödnek viszont az adminisztratív folyamatok. (Az erről szóló NGM rendelet azóta meg is jelent – a szerk.). Az extraprofitadóval kapcsolatban úgy fogalmazott, hogy a MABISZ javaslatai alapján a biztosítótársaságok állampapír-vásárlással csökkenthetik az adó mértékét, az előlegfizetést pedig a jogalkotó akként módosítja, hogy az eddigi három sáv helyett két sáv lesz. Ezzel mintegy 60 milliárd forinttal csökkentheti a magyarországi biztosítási szektor a fizetendő adóját. Ezt az adónemet egyébként várhatóan 2026-ban kivezeti a kormányzat – zárta előadását dr. Túri Anikó.

Változatos gazdasági mutatók, javuló digitalizáció

Szeniczey Gergő, a Magyar Nemzeti Bank ügyvezető igazgatója azt hangsúlyozta, hogy a magyar háztartások reál megtakarításai növekedtek az elmúlt évben, és már közel 65 milliárd forintot tesznek ki, ami lehetőséget jelent a biztosítóknak is. Adataik alapján a hazai biztosítási szektorban 200 százalék a tőkefeltöltöttségi mutató, amely szint véleményünk szerint már megközelíti a nemzetközi átlagot. Ez az érték csak 2020-ban volt magasabb, amikor a biztosítótársaságoknak osztalékstopot rendeltek el, de azóta a normál ügymenetben is tudott emelkedni ez a mutató – fogalmazott az ügyvezető igazgató.

Mint utalt rá, a biztosítási szektor díjbevétele 2024 harmadik negyedévében 1300 milliárd forint volt, de a jegybank előrejelzései alapján 2024 végére elérheti akár az 1600 milliárd forintot is. Hangsúlyozta ugyanakkor, hogy a hazai penetráció csökkent, ennek 2 százalékos szintje elmarad a 4,5 százalékos uniós átlagtól. A szektorszintű saját tőkearányos eredmény (ROE) 8,6 százalék volt 2024-ben, amit az MNB várakozása szerint 2026-ban 10 százalékra kellene növelni. Az életbiztosítási szegmensben a rendszeres díjas életági bevételek dinamikusan növekednek, a szerződések darabszáma 1. 806.000, ami mintegy 50 ezerrel haladja meg a 10 évvel ezelőtti értéket. A piaci penetráció 0,63 százalék, ami elmarad az EU 2 százalékos átlagától. Az életbiztosítások várható megtartásában ugyanakkor jelentős javulás látható, mivel ez jelenleg 10 év fölé emelkedett – fogalmazott előadásában Szeniczey Gergő.

Az MNB Etikus 2.0 programjának részeként a biztosítótársaságoknak 2025. január 1-jétől meg kell felelniük a 2024 szeptemberében bemutatott felügyeleti ajánlásnak, mely a biztosítási alapú befektetési termékek értékesítése során felmerülő érdekkonfliktusok azonosítására és kezelésére vonatkozik. A keretrendszer fejlesztése továbbra is fókuszban van, ennek egy további eleme az egyedi teljes költség mutató (TKM), melynek bevezetését 2026. január 1-jére tervezik – tájékoztatta a szakmai hallgatóságot az MNB ügyvezető igazgatója. Az előadó ezt követően elmondta, hogy a nem-élet ági díjbevételek 14 százalékkal növekedtek év/év alapon 2024 harmadik negyedévében. Kifogásolta ugyanakkor a 40 százalékot meghaladó költséghányadot, amit magasnak ítélt, miközben a kárhányad elmarad a 60 százalékos EU-s átlagtól. Az 1,25 százalékos penetráció viszont alacsony – figyelmeztetett – az uniós 2,65 százalékhöz képest. A jegybank legutóbbi adatai alapján megugrottak a kgfb-díjak, az éves 10 százalékos díjnövekedés meghaladja a kárráfordítások 4 százalékos bővülését. Az MNB részéről Szeniczey Gergő is sikeresnek értékelte az idei lakásbiztosítási kampányt. Szavai szerint a piacon 16 százalékkal emelkedtek a lakásbiztosítási díjak egy év alatt; a második negyedévre egy teljes körű lakásbiztosítás átlagos éves díja 60,5 ezer forint volt, az MFO-szerződések díja viszont 17 százalékkal kedvezőbben alakult.

A Magyar Nemzeti Bank piaci felmérését ismertette megállapította, hogy javult a szektor digitalizációja, ami leginkább az ügyfélportálokra, továbbá az applikációkban található funkciókra jellemző. Úgy vélte, hogy ezt a folyamatot a jövőben fel kellene gyorsítani, hiszen, bár a mesterséges intelligencia hatása még kezdetleges a szektorban, a jövőben várhatóan nagyobb teret fog kapni. Az MNB ügyvezető igazgatója az online

értékesítési potenciál kihasználására hívta fel a figyelmet olyan területeken, mint a gépjármű- vagy a lakásbiztosítás. Ehhez kapcsolódóan jegyezte meg, hogy a DORA rendelet 2025 januárjától alkalmazandó, és a biztosítási szektorban kiterjed mind a közvetítőkre, mind a biztosítókra és viszontbiztosítókra, továbbá az információs és kommunikációs technológiai (IKT) szolgáltatásokat nyújtó alvállalkozókra is. A zöld átállás fontosságát hangsúlyozva Szeniczey Gergő úgy vélte, hogy fontos a környezeti kockázatok feltárása, ezért bejelentette a konferencián, hogy a jegybank rövidesen megfogalmaz egy ajánlást a biztosítók zöld átállásának segítésére.

Javult a szektor digitalizációja, ami leginkább az ügyfélportálokra, továbbá az applikációkban található funkciókra jellemző.

A szektor üdvözli az állampapír-vásárlás lehetőségét

Az elmúlt 10 évben a magyar biztosítási szektor díjbevétele reálértéken stagnált, az év végére elérheti az 1777 milliárd forintot – emelte ki a konferencián Erdős Mihály, a MABISZ elnöke. Előadásából kiderült, hogy a szerződésállomány volumene 2 százalékkal nőtt, míg az állománydíj az életbiztosítások esetében 12 százalékos, a nem-életbiztosítások esetében pedig 15 százalékos díjbevétele növekedést mutat 2024 harmadik negyedévére. A piaci részesedésben csoport szinten korrigált adatok alapján a VIG csoport 18,8 százalékkal vezet, a Generali 16,4 százalékkal második, őket az Allianz 14,4, a Groupama pedig 12,1 százalékos részesedéssel követi. Erdős Mihály szerint az extraprofitadó bevezetése óta a szektor nyeresége negyedére csökkent, a biztosítók gazdasági eredménye pedig negatív tartományba került. Mindazonáltal a szektor üdvözli az állampapír-vásárlás lehetőségét – fogalmazott a MABISZ elnöke.

Mint arra felhívta a figyelmet, a klímaváltozás továbbra is kihívás elé állítja a biztosítási szektort. Az idei évben 1090 millió forintot fizettek ki aszálykároknak, míg a viharoknál a 2023-as adatok alapján az átlagkár elérte a 120.000 forintot. Ennek kapcsán fontosnak tartotta megjegyezni, hogy egyre inkább kitolódnak a viharos időszakok, az átlagkárok 2019 óta folyamatosan nőnek. Erdős Mihály előadásában kiemelte, hogy a lakásbiztosítási szerződések darabszáma a 2023-as negyedik negyedévben, valamint a 2024-es harmadik negyedévben megközelítőleg azonos értéket mutatott. Az új szerződések átlagdíja változatlan maradt az egyéni lakásbiztosítások esetében, a kampány hatására azonban 20 százalékkal csökkent a Minősített Fogyasztóbarát Otthonbiztosítás (MFO) esetén, míg a biztosítási összegek emelkedtek.

Az egész napos rendezvényen szerteágazó szakterületek számos neves előadója ismertette a megjelent biztosítási szakemberekkel a digitalizáció és a mesterséges intelligencia előnyeit, valamint hátrányait nemcsak a szakma, hanem az ügyfelek, a mindennapi felhasználók szempontjából is.

A konferencia első felét a vezetői kerekasztal-beszélgetés zárta, melynek résztvevői voltak

Bacsó Gergely vezérigazgató (Allianz Hungária Biztosító Zrt.), **Havas Gábor** elnök-vezérigazgató (UNION), **Kovács Zsolt** elnök-vezérigazgató (Magyar Posta Biztosító), **Kurtisz Krisztián** vezérigazgató (UNIQA), **Nagy Koppány** igazgató (MNB) és **Dr. Nyilasi Bence** vezérigazgató (Gránit Biztosító Zrt.). A moderátor **Nagy László Nándor** volt. Figyelemre méltó, talán összességként is érvényes megállapításként hangzott el egybehangzóan a résztvevőktől, hogy hatékony és eredményes szakmai együttműködés alakult ki 2024-ben a Magyar Biztosítók Szövetsége, valamint a hazai biztosítótársaságok között, amire építeni lehet a jövőben.

Induló kérdés volt, hogy a jelenlévők miképpen értékelik a legfrissebb piaci adatokat. Kihívások és pozitívumok egyaránt voltak az elmúlt időszakban, példaként az extraadó és a lakáskampány hangzott el. Nagy előrelépés, hogy az adó kérdésében sikerült közös álláspontra jutnia a szakmának, úgy kommunikálni egymással, hogy mindenki hátra tudott egyet lépni a szakmai megközelítés érdekében. A biztosítók elkezdtek a közvetítő szakma felé is aktívabban kommunikálni, és egyre inkább az került a középpontba, hogy mi a jó az ügyfélnek. Felügyeleti oldalról az az értékelés hangzott el, hogy habár több mutató is felfelé mozdult el, a versenyképességben és a penetrációban nem lépett előre érdemben a szakma.

Ami a nyereségesség kérdését illeti, nagyon színes a kép, a nyereséges működésre és a veszteségre egyaránt van példa, kérdés, hogy mikor lesz egységesebb a kép? Habár az extraprofitadót itt sem lehet megkerülni, elhangzott, hogy a méretgazdaságosság is számít, egy kompozit biztosítónak legalább a 100 milliárdos díjbevételt el kell érnie. Sokan az adótól várták a piac rostálását, ugyanakkor még mindig sok a piaci szereplő a magyar piac méretéhez képest. És amit nem lehet megspórolni, az az automatizálás és digitalizáció. További szempontként elhangzott, hogy az eltérő nyereségszintet indokolhatja az eltérő üzleti mix, a viszontbiztosítási megtartási arány és az eltérő értékesítési csatornák is. Az MNB értékelése szerint az sem feltétlenül igaz már, hogy a nyereségességi szintekben nagyon nagy a különbség, a jövőre nézve pedig van ígéret a pótagó kivezetésére, ami javíthatja a ROE mutatót.

Kérdés, hogy a plusz adóteher hogyan alakította át az üzletpolitikát? Mint hallottuk, a biztosítók képviselői jó trendnek tartják, hogy habár az adóteher nő, benne van a leírhatóság lehetősége extra állampapír-vásárlás esetén. Fontos elem ennek megfelelően a kiszámíthatóság, így ennek az iránynak folytatódnia kell. A szakma ugyanakkor – a kormányzati ígéretnek megfelelően – az extra adóteher kivezetésével számol 2026-tól, az MNB pedig ennek kapcsán azt reméli, hogy az ilyen módon megmaradó pénz nemcsak a profitot fogja növelni, hanem a hatékonyságot is javítja. Ennek kapcsán elhangzott, hogy az életbiztosítási piacnak változnia kell, mivel a pozíciói egyre romlanak, a biztosításnak meg kell szilárdítania a helyzetét a megtakarítási piacon. Kérdés, hogy meg tudja-e szólítani a szakma az ügyfeleket? A MABISZ reaktív módon már össze tudott zárni az elmúlt időszakban, jó lenne, ha ez proaktív kérdésekben is meg tudna történni.

A biztosítók sikerként könyvelték el, hogy az új, Etikus 2.0 elvárásoknak csak az extra adóteher kivezetését követően, 2026-tól kell megfelelniük a biztosítóknak, ami elsősorban az életbiztosításokat érinti, de nem kizárólag. Az MNB a maga részéről megerősítette,

hogy valóban sikerült konszenzusra jutni ebben a kérdésben. Fontos, hogy meg lehessen találni a piacon azokat a termékeket, melyekkel ki lehet állni az ügyfelek elé, hiszen a felügyeleti koncepció lényege az, hogy a biztosítási termékek valódi értéket hordozzanak az ügyfelek számára.

A következő kérdés a nyugdíjbiztosításra vonatkozott, mely az életbiztosítási piac húzóterméke. Lehet-e továbblépni az állami ösztönzés, az adójóváírás növelése nélkül? Válaszként elhangzott, hogy csak azért nem vesznek meg egy biztosítási terméket, mert olcsó. A kérdés sokkal inkább az, hogyan lehet azt az ügyfélhez eljuttatni? Az üzletkötői csapat amortizációja az egyik legnagyobb problémája ennek a piacnak. Másik megközelítés, hogy az öngondoskodást abszolút értékben kellene magasabb szintre emelni. A közelmúltban a hazai megtakarításokat az állampapír- és az ingatlanpiac szívta fel, ami nem kedvezett a biztosításoknak.

A beszélgetés vége felé a legutóbbi lakásbiztosítási kampányt értékelték a résztvevők.

Az üzletkötői csapat amortizációja az egyik legnagyobb problémája ennek a piacnak.

A kampány eredményeképpen a lakásbiztosítások darabszáma nem nőtt, a már meglévő biztosítások felülvizsgálata ugyanakkor jellemzően megtörtént, tehát az ügyfélértéket javította a kampány. A biztosítók sok adminisztrációs feladatot elvégeztek a kampány kapcsán, és igyekeztek ezt a munkát minél hatékonyabbá tenni. Az értékesítésben ugyanakkor továbbra sincs digitális áttörés, több jelenlévő is a személyesség fontosságát húzta alá. A kampánnyal ugyan erősödik az ügyfélcentrikusság, annak fontosságát ugyanakkor hangsúlyozták a résztvevők, hogy a választást az ügyfelek ne kizárólag az árra, hanem a biztosítás tartalmára is alapozzák. Az MNB nagyon pozitívan látta a lakáskampány eredményét, mivel élénkült a verseny, ami kifejezett cél volt.

A délutáni program négy szekcióra vált szét. A **Vagyonbiztosítási Szekció** témája az új tervezői-kivitelezői felelősségbiztosítási szabályozás, valamint az akkumulátorgyártáshoz kapcsolódó kérdések voltak. Az **Értékesítéstámogatási Szekció** fókuszában életbiztosítási témák szerepeltek, úgymint az új, EU-s „Retail Investment Strategy” szabályozói csomag, valamint a Z generáció elvárásai a jövőről és a biztosításokról. A **HR Szekció** napirendjén a bértranszparencia és az egyenlő bérezés, valamint az MI szerepe a HR tevékenységben voltak. A **Gépjármű-biztosítási Szekcióban** pedig a biztosítási csalások felderítésére és kezelésére vonatkozó technikákat és gyakorlatokat ismerhettek meg az érdeklődők.

Az eseményt a szokásos búcsúkoccintás zárta, ahol a konferencia vendégei még tovább folytathatták a gazdag program megvitatását. Az érdeklődők az előadások anyagait a MABISZ konferencia honlapján megtalálják: <https://mabisz.hu/konferencia-2024/>

ÉLETUTAK ROVAT

ÉLETÚTINTERJÚ ZSOLDOS MIKLÓSSAL

Készítette Gárdos Judit (TK) és Vajda Róza (TK) a MABISZ megbízásából, 2019. május 20-án..

ÖSSZEFOGLALÓ

A közelmúlt biztosítástörténetének mind teljesebb feltárása és bemutatása érdekében a MABISZ elhatározta, hogy létrehozza a biztosítástörténeti Oral History Archívumot az elmúlt évtizedek kiváló szakembereivel, vezetőivel készített, filmre rögzített ún. életútinterjúk anyagából, amely elsősorban kutatási, másodsorban kommunikációs célokat szolgál. A Biztosítás és Kockázat Szerkesztősége úgy döntött, hogy az Oral History anyagaiból – „Életutak” címmel – az interjúk rövidített és szerkesztett változatát rendszeresen közreadja.

Mostani interjúalanyunk Zsoldos Miklós, aki biztosítói pályafutását az ÁB-AEGON Biztosítónál kezdte 1997-ben, majd 2000-ben került az Union Biztosító élére, és 12 évig volt a vállalat elnök-vezérigazgatója. Miután az Union megvásárolta az Erste Biztosítót, az utóbbit a Felügyelő Bizottságon keresztül irányította. Egy hosszabb, Kaliforniában töltött szünet után nem tért többé vissza a biztosítási szakmába; 2014 óta gazdasági tanácsadással és az üzleti életben használt technológiák fejlesztésével foglalkozik.

SUMMARY

In order to explore the recent history of the Hungarian insurance industry, MABISZ has launched the Oral History Archive project. Within the framework of this project prominent professionals and leaders of the past decades were invited to a career-interview. These shots are primarily for research purposes and secondly, for communication purposes. The Editorial Board of Biztosítás és Kockázat has decided to launch a new column in the journal - "Career paths" – and to publish an abbreviated and edited version of these interviews.

The present interview is with Miklós Zsoldos who started his insurance carrier at ÁB-AEGON in 1997. In 2000 he became the head of UNION Insurance Company and was its CEO for a decade. After UNION acquired Erste Insurance Company, he managed the latter through the Supervisory Board. After a long break in California, he did not return to the insurance industry, since 2013 he has been engaged in economic consulting and founding consulting companies.

Kulcsszavak: biztosítás, szakmai életút

Keywords: insurance, career paths

JEL: G21, G22

DOI: 10.18530/BK.2025.1-2.108

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.1-2.108>

K: Kérem, mesélje el élettörténetét!

ZSM: Pécsen születtem, ott nőttem fel, és ott jártam ki az általános iskolát. Nagyon szép korszak volt, a 70-es évek, egyfajta boldog békeidő, amennyi a gyerekekhez eljutott ebből az egészből. Aktív gyermekkorom volt, sportoltam és sportiskolába jártam, ami annyit jelentett, hogy mindenkinek kötelező volt valamilyen sportágban folyamatosan edzésre járni. A pécsi sportiskolában fociztam 14 éves koromig. Volt egy osztályfőnököm, aki orosz és éneket tanított, és meggyőzte a szüleimet és utána engem is, hogy a számítástechnikáé a jövő, úgyhogy amikor végeztünk az általános iskolával, elengedtek Zalaegerszegre számítástechnikát tanulni. Semmit nem tudtam arról, hogy mit jelent a számítástechnika, mondjuk az osztályfőnököm és a szüleim sem igazán. De nagyon jól hangzott, hogy ez lesz a jövő, titokzatosnak tűnt, hogy van számítógép, meg amennyit elmondtak róla. Akkor három ilyen középfokú iskola volt az országban, egy Zalaegerszegen, egy Budapesten és egy Egerben. Dunántúlról) a zalaegerszegibe iskoláztak be, úgyhogy ebbe az iskolába kerültem. Fiúképzésben laktunk, nyolcan voltunk egy szobában, kicsi szoba, emeletes ágyakkal, úgyhogy az egy nagyon-nagyon jó iskola volt arra, hogyan kell másokkal együtt élni, hogyan alakulnak az emberi kapcsolatok, az emberi játszmák hogyan működnek. Ez nagyon szép korszak volt az életemben. Jó volt az iskola, jó volt, amit tanultunk és ahogy tanultuk. Emelt szinten tanultuk a matematikát és a programozást, a folyamatszervezés különböző metódusait. És mivel kollégisták voltunk, és nagyon nem szerettünk a kollégiumban lenni, ezért nagyon aktív külső életet éltünk, és nagyon sok mindent kipróbáltunk. Én párhuzamosan sportoltam, kosárlabdáztam, atletizáltam, irodalmi színpados voltam, később fizetett versmondó, különböző ifjúsági klubokba jártunk, rádióamatőr voltam, nagyon mozgalmas és jó időszak volt a zalaegerszegi. Ott lettem felnőtt. A verseket nagyon szeretem, ez az egyik hobbim, ami anyámtól jött. Amikor elkezdtem az általános iskolát, akkor ő gyeken volt, akkor vezették be a gyest. Ez alatt tette le az érettségit, és nagyon szerette a verseket. Hangosan mondott verseket, úgyhogy én kisgyerekként már mondtam, hogy „Góg és Magóg fia vagyok én”, és részt vettem irodalmi színpadokon, versmondó versenyeken. Így volt egy jó korszakom, amikor abból éltem, hogy verset mondtam esküvőkön és rendezvényeken. 17 éves koromban kerültem be Zalaegerszegen abba az irodába, ahol csak felnőttek dolgoztak. Kaptam egy csekkfüzetet, meg lehetett venni a munkaruhát, öltönyt, nyakkendőt, cipőt, egyebeket, és szombatoként versmondás volt. És nagyon-nagyon jól fizetett. Gyakorlatilag akkor majdnem annyit megkerestem, mint egy kezdő közgazda, úgyhogy megvolt a szállásom, az étkezésem, és szabad voltam, mint a madár. Ez egy érdekes és jó korszak volt. Azután visszamentem Pécsre, előtte egy évig voltam még katona. Pécsen végeztem közgazdászként, majd egy iparvállalathoz kerültem, ott pénzügyi-számviteli területen dolgoztam, osztályvezető lettem a végén, és ott ért a rendszerváltás. A rendszerváltás után tévedésből kerültem a Procter and Gamble-höz, én voltam az első magyar alkalmazott,

akit a cégcsoportba felvettek. Akkor jött be a Procter Magyarországra. Még Németországból feladtak a HVG-ben egy hirdetést, amiben azt írták, hogy az angol nyelv előny, de nem feltétel. Az eredeti szövegben az angol nyelvtudás feltétel volt. Én nem beszéltem angolul. Hozzá tartozik a zalaegerszegi évekhez, hogy szerintem az említett három középiskola volt, ahol nem tanítottak orosz, és azért nem, mert ez szakmát, programozói szakképesítést adott, és a besorolását illetően szakközépiskola volt. Az akkori rendelkezések alapján gimnáziumban lehetett két nyelv kötelező, de a szakközépiskolában csak egy. Valamelyik a három középiskola igazgatója közül, nem tudom, melyik, bement a minisztériumba, és meggyőzte a minisztériumot, hogy a programozást tanuló nebulóknak angol nyelvet kell tanulniuk, mert egyébként a valóságban volt húsz-huszonöt olyan szó, ami a programozáshoz kellett tudni, de ezt a minisztériumban nem tudták, és ezért kötelezővé tették az angol nyelv tanítását, így viszont kiesett az orosz. Ebből adódott, hogy amikor én négy évig nem tanultam Zalaegerszegen orosz, és egy évig katona voltam, akkor mire az egyetemre kerültem, ahol kötelező volt az orosz, már elfelejtettem a cirill betűket, úgyhogy nyelvtanulással igazából nem foglalkoztam. Azt tudtam, hogy nem akarok külkereskedő lenni, nem akarok diplomáciai területre menni. Hogy három évente egyszer elutazzunk nyugatra, az nem volt elég motiváció arra, hogy nyelvet tanuljak. Beadtam a jelentkezésem, amit egy barátom lefordított angolra, és bementem az interjúra, ahol persze kiderült, hogy nem beszélek angolul. De nagyon udvariasak voltak, mert azt mondták, hogy ha már ideutaztam vidékről, akkor adnak egy lehetőséget arra, hogy beszélgessünk. Kerestek egy tolmácsot. Jött egy úriember, bemutatkozott, hogy ő Farkas Tamás, ő volt a tolmács, és bemutatták Michael Henderson urat, aki Angliából érkezett, és az értékesítési csapatot fogja felállítani. És akkor elkezdődött egy nagyon furcsa interjú, mert én beszélgettem a Farkas Tamással, aki öt percenként kb. 30-40 másodpercenként összefoglalta Michael Hendersonnak, hogy miről beszélgettünk. Én kellőképpen dühös is voltam, hogy milyen az a tolmács, aki nem adja meg azt az információt, amire szüksége lenne annak az embernek, aki majd dönt a felvételemről. Majd megkérdezték, hogy írják-e egy tesztet, mert volt nekik egy sztenderd tesztjük. Mondtam, hogy rendben van, beültettek egy szobába, adtak 90 percet, kb. 70 perc múlva kijöttem, mondtam, hogy itt van a teszt. Jelezték, hogy még nem telt le az idő, úgyhogy nyugodtan dolgozzak még vele, de mondtam, hogy készen vagyok. Odaadtam, egy sablon alapján kijavították, és akkor megkezdtem a folytatódott az interjú. Elkezdtünk komolyabban beszélgetni, de még mindig Farkas Tamással. És amikor kijöttem, akkor azt mondta Farkas Tamás, hogy szerintem, fiatalember, maga kap tőlünk egy ajánlatot. Kiderült, hogy Farkas Tamás volt a general menedzser, akit ideküldtek. Soha nem élt Magyarországon, Erdélyben született, és hatéves korában kikerült nyugatra. Beszélt öt-hat nyelven, és őt küldték ide, hogy építse fel a magyar szervezetet. Ezt követően elkezdődött a normál felvételi procedura, és ott megszegték azt a szabályt, hogy az angol nyelv kötelező lenne. Így kerültem be a Procterhez. Ez egy olyan cég, ahol mindenki a legalsó szinten kezd. Ha belegondolok, rengeteg embert ismertem a Procter-nél, de nem találkoztam olyanval, aki ne a legalsó szinten kezdett volna. Ebből adódóan

nagyon sok időt, energiát fektetnek abba, hogy az embereket fejlesszék, mert a későbbi vezetők csak a cégen belülről tudnak kiemelkedni. Ez borzasztóan jó iskola volt, mármint a Procter, üzletet tanulni, értékesítést tanulni. Szerencsém volt, hogy egy kezdő üzletet kezdtünk el kiépíteni, és végig lehetett kísérni, ahogy a szervezet fejlődött, ahogy az üzlet fejlődött Magyarországon. A rendszerváltás utáni időszak nagyon izgalmas volt, mind a társadalomban, mind üzletileg, ahogyan alakultak át a dolgok.

A rendszerváltás utáni időszak nagyon izgalmas volt, mind a társadalomban, mind üzletileg.

Emlékszem, egy belga pénzügyi igazgatója volt a cégnek, akkor nagyon kicsi operáció volt, és szegény visszajött az irodába, leült, és gyakorlatilag öt-hat percig csak nézett ki a fejből. Aztán elmesélte, hogy egy tolmács kíséretében bement egy bankba, odaadta a névjegykártyáját, és mondta, hogy a Procter and Gamble-től jöttem, és szeretnék a cégnek bankszámlát nyitni, mire közölte az ügyintéző, hogy tele vannak már az ilyen jöttment kft.-ekkel, úgyhogy, ha lehet, akkor keressen magának más bankfiókot, mert ők nagyon leterheltek. Ezek nagyon érdekes történetek voltak akkoriban. Elkezdtük az operációt építeni, ebben a nagyon izgalmas időszakban különböző pozíciókat töltöttem be, mellette angolul tanultam, mert a cég nyelve az angol volt. Budapestre kerültem vidékről, nem volt egyszerű a költözés. Akkor már családom volt, és nem tudtunk úgy házat venni Budapesten, hogy meg tudtuk volna finanszírozni az árkülönbséget a pesti és a vidéki ingatlanok között. A cég ugyan segített, de megvoltak ennek a határai. Úgyhogy én egy évre beköltöztem az akkor átadott Aquincum szállodába, a szállodából láttam el a munkámat, és a hétvégén jártam haza. Az értékesítésben dolgoztam, a végén pedig már a sales marketing szervezet vezetése tartozott hozzám, három ország vonatkozásában: Magyarország, Horvátország, Szlovénia. 1996 végén döntöttem úgy, hogy otthagynom a Proctert, és inkább más iparágban nézek körül. Akkor talált meg egy fejező, hogy az Aegonhoz keresnek akkor induló új divízióhoz értékesítési igazgatót. Így mentem át az Aegonhoz.

K: Teljesen esetleges volt, hogy pont a biztosítási szakmába került, amikor szakmát akart váltani?

ZSM: Közvetlen versenytársához nem akartam elmenni, és akkor jó ötletnek tűnt egy másik iparág, innen jött a pénzügyi szektor. Akkor több ember ment át, főleg az FMCG-ből (Fast-Moving Consumer Goods, a szerk.) vettek át embereket a biztosítási szektorba, egyfajta vérfrissítésnek. Az akkori vezetők úgy döntöttek, hogy más területen tanult, tapasztalatot szerzett emberek esetleg tudnak új szemléletet hozni a piacra. Ez egy induló divízió volt, az volt a cél, hogy egy új, életbiztosítási üzletágat futtassunk fel az Aegon biztosítón belül, és oda kerestek embert.

K. Hogyan tudta kamatoztatni a korábbi tapasztalatait az értékesítés területén?

ZSM: Ó, hát ez nagyon érdekes. Maga a bekerülésem is érdekes dolog volt, valamikor március-április környékén lehetett, amikor megegyeztünk a kondíciókban. Akkor mondtam Kepecs Gábornak, hogy nem tudom, mikor tudok kezdeni, mert be kell jelentenem a cégnél, és majd visszajövök, hogy milyen időpontban. Visszamentem a Procterhez, jeleztem távozási szándékomat, akkor ott is érdekes időszak, vezetőváltás volt. Mivel számítottak rám, és mert nagyot sokat köszönhettem annak a cégnek, október végéig még ott maradtam a Procternél. Közben zajlott az átadás-átvétel a háttérben, Váradi Józsefet hozták a helyemre, aki most a Wizzairt vezeti, vele együtt kezdtünk dolgozni. Ő nem feltétlenül örült annak, hogy elmegyek, mert neki haza kellett jönnie Hollandiából emiatt.

Ezután kezdtem el dolgozni az Aegonnál. Érdekes és egészen más kultúrája volt. Az amerikai vállalati kultúra, illetve a procter kultúra nagyon erős elvek, értékek mentén, nagyon jó gyakorlattal működik. Az Aegon kicsit olyan volt, mint a lassított felvétel, mint amikor a sporteseményeknél megismétlik a kosárra dobást, nagyon lassú mozdulattal. Amíg az FMCG üzletágban napi szinten, nagyon gyorsan kellett reagálni, addig az Aegon borzasztóan lassú, nyugodt, sokkal körülményesebb módon működött. Először azt hittem, hogy csak az Aegonnál van így, de aztán kiderült, hogy az egész biztosítási szektor így működik. Kevésbé éles versennyel, mint ami az FMCG piacon tapasztalható volt, és nagyon lassú döntéshozói mechanizmusokkal. Szóval az elején voltak ezzel kapcsolatosan meglepetések. Sokkal inkább befelé, a vállalatban belülre koncentráltak az emberek energiái, legalábbis a Procterhez képest. Ott azt tanultuk meg, hogy a piacra kell figyelni, a partnerekre kell figyelni, az ügyfélre kell figyelni, minden energia odamegy, és belülről nagyon hatékony, gyors döntéshozatali mechanizmus volt. Emlékszem, volt olyan, hogy bementem a general managerhez, aki a közép-kelet-európai alelnök volt, és jeleztem, hogy valamelyik versenytársunk készül valamilyen új terméknek a bevezetésére. Megkérdezték, hogy mit akarok csinálni. Megmondtam, hogy milyen lépéseket tervezek. Megkérdezte, hogy állok a pénzügyekkel. Mondtam, hogy még hiányzik hozzá egymillió dollár. Áthívta az angol pénzügyi igazgatót, hármasban húsz percet beszélgettünk, ott kicsit átcsoportosították a költségvetést, majd kijöttem. Gyakorlatilag másfél óra múlva, ahhoz képest, hogy bementem, kijöttem egy aláírt leszignózott papírral, hogy egymillió dollár költség jóváhagyva, menjél és csináld. És másnap reggel már csináltuk. Ehhez képest a biztosítási szektorban nagyon-nagyon lassú mechanizmus volt. Az embereknek sokkal nagyobb energiájuk ment el a belső viszonyokra. Amikor odakerültem, akkor valaki felrajzolta nekem, hogy néz ki a vállalat szerkezete, és szépen lerajzolta az egyes boxokat, csak éppen az értékesítés hiányzott belőle. Mert azt ő nem tekintette a vállalat részének, azok a kívülállók. Borzasztó érdekes volt. A Procternél arra törekedtünk, hogy az emberek értsék, hogy mik azok a termékek, mik azok a módszerek, amikkel dolgozunk. A biztosításban egészen másképp működtek a dolgok. Úgy, hogy ez az én szakterületem, ehhez értek, neked ehhez semmi közöd. Itt én vagyok az úr, én mondom meg, hogy ezen a területen mi lesz. Én pedig szerettem volna megérteni az egészet. Abban szerencsém volt, hogy Juhos András volt a divízióvezetőnk, és ő nagyon jó biztosítási szakember, tőle rengeteget tanultam. Emlékszem,

kértem egy találkozót az aktuáriusokkal, a biztosításmatematikusok minden titkok tudói, akik belenéznek a varázsgömbbe, és megmondják a titot. Megkaptam a találkozót, leültünk és elmondtam, hogy szeretném megérteni a termékek felépítését, belső logikáját, a hozzá tartozó matematikai dolgokat. Az aktuárius kerek perccel közölte velem, hogy egy, nekem ezt nem kell értenem, mert én az értékesítéssel foglalkozom, nekem ehhez semmi közöm. Kettő, ha én értékesítéssel foglalkozom, akkor az én agykapacitásom nem való arra, hogy ezeket a bonyolult összefüggéseket meg tudjam érteni, és egyébként is, vegyem tudomásul, hogy ez biztosítás, nem pedig mosószer. Lehet, hogy a mosószer el lehet adni ilyen csökkentett tudással, de a biztosítás teljesen más tudományág. Akkor egy kicsit beszélgettünk, és jeleztem, hogy szerintem a biztosítás és a mosószer nagyon sok mindenben hasonlítanak egymáshoz. Amikor mi mosószer vittünk a piacra, akkor tudtuk azt, hogy mi az a TDC, a total delivery cost, tehát hogy mennyibe kerül a mosószer előállítás, csomagolása, szállítása, míg a partnerhez kiszállítom. Ennek nyilván megvannak a maga költségösszetevői, mennyi alapanyagot tettünk bele, milyen gyártási költségei vannak, csomagolási, szállítási, logisztikai költségek, és úgy tudtuk kivinni a piacra. Jeleztem, hogy egy biztosítás szerintem ugyanígy épül fel, egyetlen különbséget látok, hogy amikor a mosószer kivetítettük a partnerhez, akkor ténylegesen tudtuk a költséget, itt pedig egy becsült költség van, mert egy év múlva tudjuk meg, hogy milyen károk voltak. Úgyhogy csak nyugodtan magyarázza el nekem, próbálkozzunk meg ezzel. Értem én, hogy kihívás, de szeretem a kihívásokat, úgyhogy nézegessük meg ezeknek az összetevőit. Mert lényegében nem nagyon különbözik logikáját illetően bármi más terméktől, leszámítva azt, hogy nem kézzelfogható, materiális termék, amit árulunk, hanem egy ígéret. Megvoltak ezek a kis mérközések, de nagyon jó tanulódőszak volt az a valamivel több, mint két év, amit ott eltöltöttem. Mert összességében nagyon jó szakemberek voltak, tudtak együtt dolgozni, és ha az ember kellőképpen kitartó volt, akkor meg lehetett szerezni a szükséges tudást. Úgyhogy sikerült eljuttatnom magam odáig, hogy a későbbiekben nem jelentett gondot egy aktuáriussal, jogással vagy termékfejlesztővel úgy beszélgetést folytatni, hogy meg tudjuk érteni egymást, vagy én meg tudjam érteni, amit ő mondott, és szerintem ez a hatékonyságnak egy lényeges kérdése.

K: A többi biztosítótársasághoz képest milyen volt az Aegon? Amit elmondott róla, az az egész iparágra nagyjából állt, vagy érzékelt különbségeket? Mik voltak a sajátosságai a többiekhez képest?

ZsM: Az az igazság, hogy nem volt közvetlen rálátásom a többi biztosítóra. Ezt legfeljebb a külső adatokból lehetett látni, illetve ami anyagokat be tudtunk szerezni. Ebből a szempontból a biztosítás nyitott könyv volt, más, mint az FMCG, mert ott őrizték a titkokat, és ott valódi kémkedések mentek. A gyors reakciókészség miatt kellett, hogy időben szerezzünk információkat. A biztosításban egy termékbevezetés 9-12 hónapig tartott. A szakmabeliek, akik már tíz-húsz éve a biztosítási szektorban voltak, ahol ismerték egymást, osztottak meg információkat. Gyakorlatilag a kész termékeket le lehetett másolni. Az ember elolvassa a biztosítási feltételeket, két-három megfogalmazást kicserél benne, anélkül, hogy a tartalma

változna, hogy ne legyen plágium, és gyakorlatilag be lehet vezetni. Csak lassú volt az egész termékfejlesztési folyamat. Később arra jöttem rá, hogy ez nemcsak az Aegont jellemezte, hanem az egész szektort. A termékfejlesztési folyamat úgy ment, hogy megszületett valamilyen döntés, és az egyes blokkok elkezdtek fejlődni a hozzá tartozó dolgokat, de gyakorlatilag azok az emberek, akik igazából a terméknek az összetevőit, jellemzőit meghatározták, ők ügyfelet nem nagyon láttak. Tehát amikor átkerültem az Unionhoz – ami előtte még Glória volt –, azzal tudtunk jól élni, hogy más típusú működési rendet vezettünk be, és azzal tudtunk versenyelőnyt szerezni, hogy gyorsan, rugalmasan reagáltunk a piacra. Mert más munkamódszerrel dolgoztunk, és nem vágtuk szét szeletekre az egyes szakterületeket.

K. Mielőtt áttérnénk a Glóriára, illetve az Unionra, esetleg tudna mesélni nekünk a business unitokra való átállásról, mert akkoriban hagyta ott a céget. Mi volt a véleménye erről az átalakításról?

ZSM: Akkoriban ahogy láttam, elég gyakori volt az Aegonnál az átalakulás. Néhány évente jött egy új stratégia. Én akkor csöppentem bele, amikor a divíziókat kezdték létrehozni, és közben is folyamatos váltások voltak az embereknél. Picit neveltünk, amikor nagyobb összetartások voltak, ahol deklarációkban lefektették azt, hogy megvan a szélesebb körű vezetői csapat, akire támaszkodni lehet, miközben mentek a találgatások, hogy a következőnél ki az, aki nem lesz már ott. Amikor én a divízióba kerültem, akkor volt egy divízióvezető, és a divízió alatt volt egy termékfejlesztés-marketingvezető, én voltam az értékesítési vezető, és volt egy IT vezető. Két év múlva már csak én maradtam.

K: Ez hogy történt?

ZSM: Úgy, hogy cserélték az embereket. Nem az előre kitűzött eredményeket hoztuk, aminek azért a realitását nemcsak így utólag, hanem már akkor is meg lehetett kérdőjelezni. Nagyon érdekes összehasonlítási alap, hogy előtte nem sokkal indult el Horváth Béla a Mébittel. A divízió összehasonlítva a mébites indulással, sokkal jobb eredményeket hozott. Csak eredetileg más, magasabb célkitűzések voltak, és elkezdtek olyan költségelemeket ráterhelni a divízióra, amiknek az indokoltsága sokak számára megkérdőjelezhető volt. Akkor jöttek a vezetőváltások, mert ez volt a természetes reakció. Aminek én nagyon sokat köszönhetek, mert amikor jött valaki más Juhos András helyett, akkor az felgyorsította a döntésem, hogy nekem itt kell hagynom az Aegont. Neki személy szerint sokat köszönhetek, mert jó dolog az, ha az ember megtanulja, hogy vannak olyanok a környezetében, akiktől tud tanulni, hogy mit és hogyan kell csinálni ahhoz, hogy jól menjenek a dolgok, de lehet tanulni azoktól is, akik nagyon rosszul csinálják a dolgokat. Hogy mit és hogyan kell elkerülni ahhoz, hogy ne vigyünk el egy szervezetet a csőd közeli állapotba. Valahogy úgy fogtam fel mindig, hogy ha valakivel együtt kell dolgozni, akkor az együttműködésnek vannak szakmai és emberi dimenziói. Ha a kettő közül az egyik rendben van, akkor az már alapot tud jelenteni az együttműködésre. Tehát ha valakit emberileg nem kedvelek, vagy emberi gyengeségei vannak, de szakmailag jó, akkor lehet tőle tanulni, lehet vele együttműködni.

Ha valaki szakmailag gyengébb, de egyébként emberileg elfogadható és tisztességes, akkor erre alapozva lehet az együttműködést folytatni. Ha az ember olyan szerencsés, hogy mind szakmailag, mind emberileg rendben van a dolog, akkor az nagyon nagy szerencse, akkor az ember kifogott magának egy nagyon-nagyon jó főnököt, akivel eredményesen és jól lehet együttműködni, és sokat lehet tőle tanulni. De ha a kettő közül egyik se működik, akkor az az állapot, amikor menekülni kell.

Úgy fogtam fel mindig, hogy ha valakivel együtt kell dolgozni, akkor az együttműködésnek vannak szakmai és emberi dimenziói.

K: És mi az, amit megtanult, hogy mit nem szabad csinálni?

ZSM: Rengeteg dolgot tanultam tőle, hogyan nem szabad vezetni. Nem szabad azt gondolni, hogy én mindenkinél okosabb vagyok. Nem szabad azt megtenni, hogy nem figyelek oda másokra. Nem szabad azt, hogy öljem az elkötelezettséget, nem pedig építem. Hogyan szerezzek magamnak ellenséget azzal, hogy lefelé taposok, fölfelé hízelgek. Úgyhogy én az adott illetőnek nagyon sokat köszönhetek, mert felgyorsította azt a döntésem, hogy váltsak.

K: És jól értem, hogy amikor Ön elment, az élet divízió nem volt sikeres, vagy az értékesítés?

ZSM: Ezek relatív dolgok. Ha a Mébittel összehasonlítom, akkor sikeres volt, legalábbis az indulása, utána elhalt. És akkor jöttek a business unitos átalakítások, amiről igazán sokat nem tudok. Nem nagyon voltam bevonva, nem is nagyon érdekelt. A sok váltás miatt egyébként jellemző volt a cégen belül dolgozó emberekre, hogy – amint már mondtam – nagyon sok volt a belső fókusz, nagyon sok energia arra ment el arra, hogy a belső viszonyok miképpen alakulnak. Ilyenekben nem voltam jó egyébként soha. Nem szerettem erre időt, energiát pazarolni, én inkább kifelé szoktam figyelni. Nem éreztem jól magam általában azokban a közösségekben, ahol a belső viszonyokhoz való alkalmazkodás miatt a belső politika viszonyai működtek, ezt a világot nem értem. Azzal együtt, hogy nagyon jó emberek voltak, és sokukkal mind a mai napig tartom a kapcsolatot. De az rossz irány volt, hogy így mennek el az energiák, ahelyett, hogy az alkotás, a tenni akarás, az új létrehozása lett volna a fókuszban.

K: Kiket emelne ki, akiket fontos kollégának tart?

ZSM: Az Aegonnál? Juhos Andrásról nagyon sokat tanultam, nagyon-nagyon jól ismerte a szakmát. Ifjú titán volt akkor még Szabó Gyuri, aki most már szerintem a leghosszabban regnáló vezérigazgató, a DAS Biztosítónak a vezérigazgatója, akkor ő még pályakezdő volt. Kuruc Péter, aki a K&H Biztosítónak vitte az élet üzletágát, most a banki vonalra ment át ügyvezető igazgatónak. Mezei Gyuri volt ott még a divízió, akit később fölvettem az Union Biztosítóhoz, termékfejlesztési, termékvonallal. A tágabb vonalon ugye ott dolgozott Zatykó Péter, aki egyszer elment a biztosítótól, majd visszament. Kisbenedek Péter is ott volt,

aki szintén az FMCG-ből jött, amikor én Pamperst árultam, akkor ő a Liberóval foglalkozott.

Maga az Aegon egyébként sok vezetőt adott a piacra, Utassy László már nem volt ott, amikor én odamentem. Bartók János vitte a nyugdíjpénztárt, nagyon kellemes élményeink voltak Baltimore-ban, amikor egy Aegon University-n vettünk részt. Odáig elkísért a nyelvtanulási problémám, az egy nagyon érdekes sztori volt. Ugye a Procternél meg kellett tanulnom angolul. A társalgási nyelvvel nem volt időm foglalkozni, de magát az FMCG-s nyelvet, meg a procterest tudtam. Amikor még a Procternél dolgoztam, akkor az időm 70 százalékában a megbeszélések és az írott anyagok angolul mentek. Átkerültem az Aegonhoz, ott minden magyarul ment, ott nem kellett az angol. Majd szóltak, hogy kiküldenek Baltimore-ba az Aegon University-re, amivel nem volt semmi gond, csak az indulás előtt egy-két nappal jutott eszembe, hogy gyakorlatilag én a pénzügyi, biztosítási szaknyelvet egyáltalán nem ismerem. Ez borzasztóan kényelmetlen volt, talán ez volt a legrosszabb élményem az egész szektorban. Kimentünk Baltimore-ba, négyen Magyarországról, és ott voltak 10-15 országból különböző aegonosok, és biztosítással kapcsolatos megbeszélések mentek, amiből én semmit nem értettem. Ha nem ismered a szakszöveget, akkor nem tudod, hogy miről van szó. Odáig rendben is volt, amíg ilyen általános megbeszélések voltak, mert ott mindig böködtem Bartók Janit, hogy foglald már össze, hogy miről beszélnek, egyáltalán mi a téma. De szétültettek minket a különböző workshopokba, na, az már gond volt, amikor egyedül voltam magyar, és megkaptam azt a kérdést, hogy Magyarországon a gépjármű-biztosítások kárgyakoriságának kárrendezési kérdésével kapcsolatban mi a helyzet. Nem értettem, mi a téma, de mondani kellett valamit. Úgyhogy akkor ez egy érdekes helyzet volt... hogyan lehet kijönni valamiből, ha csak úgy beszélsz, beszélsz...

K. Miről kezdett beszélni?

ZSM: Hát arról kezdtem beszélni, hogy itt én speciális helyzetben vagyok, mert Magyarországról jöttem, a többiek pedig mind fejlettebb piacról érkeztek, és Magyarországnak speciális helyzete van, mert mi a rendszerváltás után még a szocialista érából meglévő pénzügyi és kulturális örökséget visszük magunkkal. Ezért nem lehet összehasonlítani azt, hogy fejlett országokban egyes dolgokkal mi van. Ezeket kezdtem el fejtegetni és odáig jutottam, hogy amit Magyarországról kérdezel, az nem releváns, én inkább arra szeretnék figyelni, ami nálatok van, mert úgyis ebbe az irányba fogunk fejlődni. Nagyjából ez volt a válaszom, ezt kellett különbözőképpen előadni. Utána kimentem, felírtam azt az egy-két kulcsszót, amit nem értettem, és megkérdeztem Jánostól, hogy az én workshopomban mi volt a téma, miről beszélgettünk.

K. És mondta, hogy eldöntötte, hogy eljön az Aegontól.

ZSM: Megtaláltak az osztrákok, a Wienerstadtsche. Volt akkor egy Gloria Swiss Life nevű, „elvagyunk a langyosban” típusú kicsi biztosító, ami 51 százalékban volt a Swiss Life-é, a svájciaké, 49 százalékban az osztrákoké. A svájciak elváltak azzal, hogy ott van egy pici kis zászló Magyarországon, hogy megvan a magyarországi jelenlét, az osztrákok meg szerettek volna üzletet, de nem jutottak dűlőre. A végén azt mondta a Wienerstadtsche a svájciaknak,

hogy vagy eladjátok nekünk az 51 százalékot, és csinálunk ebből valami normálisat, vagy vegyétek meg a mi részünket, és ha mást nem, akkor alapítunk egy biztosítót. Az lett a vége, hogy eladták a svájciak a többségi tulajdont az osztrákoknak, és 1999 végén megegyeztünk, hogy átmegyek a Gloria Swiss Life nevű biztosítóhoz, és ebből csinálunk egy normálisan működő biztosítót. Az volt a dolog érdekessége, hogy előtte nem sokkal szólt Kepecs Gábor, hogy van egy projekt, vegyék benne részt, a Gloria Swiss Life értékesítési igazgatója áthozná az egész értékesítési hálózatot, kicsit meg kell finanszírozni, és vegyék ebben részt. Én meg közben már interjúztam az osztrákokkal. Mondtam Günter Geyernek – ő volt a nemzetközi divízió vezetője, és később ő lett az egész csoportnak a feje – az interjúnál, hogy amíg az Aegontól kapom a fizetésem, addig tehetek olyat, és ha a helyzet úgy kívánja, akkor teszek is olyat, ami sérti a Wienerstadtsche-nek az érdekeit. És ő csak bólogatott, hogy persze, ez így teljesen természetes, de nyilvánvalóan nem tudta, hogy miről van szó. Annyit tettem, hogy kértem Kepecs Gábortól, adjon mellém még valakit ebbe a dologba a kontrollingról, több szem többet lát alapon. Egyébként azokkal a kondíciókkal nem volt jó üzlet az Aegonnak, nem lett volna jó üzlet átvenni, és utána az a döntés született, hogy nem is veszik át, csak el akartam kerülni azt, hogy később az legyen, hogy azért nem történt meg az átvétel, mert én oda megyek. Amikor az első napomon bementem a Gloria Swiss Life-ba, a szerencsétlen értékesítési igazgató tudta, hogy eddig tartott az együttműködés. És akkor elkezdtek a Swiss Life-et átalakítani nagyon gyorsan, és csinálni belőle egy normális biztosítót.

A végén azt mondta a Wienerstadtsche a svájciaknak, hogy vagy eladjátok nekünk az 51 százalékot, és csinálunk ebből valami normálisat, vagy vegyétek meg a mi részünket, és ha mást nem, akkor alapítunk egy biztosítót.

K: Ott milyen pozícióba vették fel?

ZSM: Igazgatósági tagnak mentem, ami tartott nagyjából 3-4 hónapig, mert akkor még svájci volt a vezérigazgató, és azzal a váltási szándékkal mentem oda, hogy az osztrákok teljesen átveszik a biztosítót. Január 1-jén kezdtem, és tavasszal már nem volt ott a korábbi vezérigazgató, így akkor már átvettem a céget.

K: Ez a döntés úgy született, hogy meglátták, hogy Ön hogyan dolgozik, vagy már előre megmondták, hogy Ön lesz ott a vezérigazgató?

ZSM: Ez előre nem volt megmondva, hiszen amíg nem váltak el az akkori vezérigazgatótól békében, addig ez nem volt nyilvános dolog. De nyilván ezzel a szándékkal volt a váltás.

K. Mesélne arról, milyen volt ennek a biztosítónak a története, miután Ön odakerült?

ZSM: Ez még langyosabb volt, mint az Aegon, csak kicsiben. Később azt kellett megalapítani, lehet, hogy jobban jártak volna az osztrákok, maga a cég is jobban járt volna, ha elindítunk egy új biztosítót. Lehet, hogy olcsóbb és egyszerűbb lett volna, de hát ez volt.

Ott sikerült kialakítani egy olyan szervezetet, ami piacorientált volt, és nagyon gyorsan rá tudtunk állni egy dinamikusan fejlődő útra. Nagyon nagy szerencsém volt dr. Geyerrel, aki vitte a nemzetközi üzletet, mert az első perctől kezdve már az interjúk alatt megtaláltuk a közös hangot. Nagyon egyszerű, tiszta, nyílt őszinte kommunikáció volt közöttünk, és nem kellett játszani. Egyeztettük a stratégiát, és teljesen szabad kezet kaptam abban, hogy mit és hogyan csináljak. És mivel jöttek az eredmények az elejétől fogva, ez egészen addig, amíg ott voltam, folyamatosan megmaradt.

Fel kell tudni szabadítani az emberekben az energiát, és elérni, hogy egy irányba tudjanak dolgozni, és elkötelezettek legyenek a cég irányába.

K. Ezen az emberi tényezőn, az irányítás módján kívül milyen mozgatórugói voltak ennek a gyors fejlődésnek, hogyan dinamizálta a céget?

ZSM: Fel kell tudni szabadítani az emberekben az energiát, és elérni, hogy egy irányba tudjanak dolgozni, és elkötelezettek legyenek a cég irányába. Ha ők nem bíznak benne, akkor nagyon-nagyon nehéz közös eredményeket elérni. Ott kicsit újra átéltem azt, amit a Procternél, amikor egy új üzletet húztunk fel, hogy emberek elkötelezettek a cél iránt. Lehetett hibázni, ez lényeges kérdés volt, ez is kulturális különbség. Nagyon sok pénzintézet arra áll rá, hogy olyan a működési rendjük, hogy ne hibázzanak. Ez a „védd a segged”-mozgalom működik a cégeknél. Ez az én kis bokszom, ez az én felelősségem, és én mindent elkövetek azért, hogy én ne hibázzak. De ez a fajta hozzáállás, hogy az egyik kollegám itt, a másik ott, a harmadik amott ugyanezt a metódust alkalmazza, rendkívüli módon lelassítja és hatékonytalanná teszi a folyamatokat. De ez sok mindennel összefügg, összefügg azzal a vállalati kultúrával, amiben a cégek működnek, és összefügg a mérési rendszerekkel. A Procternél azt tanultuk meg, hogy azt kapod, amit mérsz. Amikor hazajöttem Kaliforniából, akkor egy ideig néhány cégnél adtam üzleti tanácsot, beszélgettem vezetőikkel. Az egyik nagyon elégedetlen volt az egyik szervezeti egységnek a vezetőjével, és arra emlékszem, kértem, hogy hozassa be a bónusz kiírását, és nézzük meg. Az volt leírva a bónuszkiírásban, hogy a bónuszának egy nagyobb része ahhoz kötődött, hogy a cég ne kapjon büntetést. Az az ember semmi mást nem tett, egyébként jó szakember volt, mint hogy meg akarta kapni a bónuszát. És azért viselkedett úgy, mert hogy ha a bónusz kiírása ezen múlik, akkor ő annak az elvárásnak akar megfelelni. Megcsináltuk az Unionnál az első évet, rendkívül elégedettek voltak az osztrákok. Lezártuk az évet. Valamikor a következő év tavaszán történt, hogy volt egy érdekes beszélgetésem Günter Geyerrel. Megkérdeztem, hogy elégedett-e. Mondta, hogy igen, és akkor elővettem a bónuszkiírásomat. A bónuszkiírásomat Ausztriában írták, különböző szakterületeknek a szakemberei. Ezt mérem, azt mérem, amazt mérem. És akkor letettem az asztalra, hogy ez alapján egyébként elégedett vagy? Ha megnézed ezt a kétoldalas bónuszkiírást, amivel én összesen kb. fél órát foglalkoztam, és eltettem az asztalfiókba, akkor két dolgot lehet belőle látni. Te elégedett vagy

az eredményekkel, én kb. 40 százalékos bónuszt kapok abból, amit a cég kiírt a számomra. Ha a bónuszkiírásnak megfelelően dolgozom – és megmutattam benne azokat a részeket –, akkor most nem ez az eredmény van. Mert egymásnak ellentmondó mérések vannak, mert ezek nem lettek összehangolva. Akkor megkérdeztem tőle, hogyan méri, mint első számú vezető, a teljesítményemet. Azt mondta, borzasztó egyszerű, díjbevétel és eredmény. Ha pedig ez a mérés, akkor miért nem ezt tesszük be a bónuszkiírásba? És akkor megváltozott a bónuszkiírásom. A következő lépés az volt, hogy azt mondtam, oké, hogy az én bónuszkiírásom megváltozott, de a többi igazgatósági tagnak nem ez a bónuszkiírás. Hogyan tudok én együttműködni velük, hogy ugyanarra menjünk? Jött a változás, és átírták a bónusz feltételeit a felső vezetőknek. Majd jött a következő változás, ami sokként érte a vezetőket, hogy a középvezetőknek is átírtuk a bónuszkiírását. Mert addig minden területnek speciális mérési pontjai voltak, és akkor azt mondtuk, hogy kapnak 20 százalékot a bónuszból, ha a vállalat hozza a vállalati díjbevételi tervet, 20 százalékot akkor, ha hozza a profittervet, ha mind a kettőt hozza, akkor a bónuszok 70 százaléka jár, és 30 százalék volt kiírva az egyéni területekre. És érdekes módon megváltozott az emberek hozzáállása. A különböző területek elkezdtek együttműködni, mert abban voltak érdekeltek, és a kultúra is ezt erősítette, valamint az anyagi és a mérési rendszer is ezt erősítette, hogy a vállalati összteljesítmény legyen meg. Az IT vezető visszakérdezett, amikor kapacitást kértek tőle, hogy akkor ez az adott feladat hogyan járul hozzá a vállalati díjtervek teljesítéséhez. És amikor a különböző értékesítési csatornák vezetői közül az egyik azt látta, hogy ő már meghozta a tervét, akkor nem tartalékol, mert látta, hogy a másik le van maradva. Ha a másik le van maradva, akkor az ő mérési pontjai is rosszak lesznek. Tehát lehet, hogy te le vagy maradva, de akkor én hozok valami plusz teljesítményt, és nem tartalékolok magamnak, mert tudom, hogy nem kell.

Nem kell örülni a hibának, de engedni kell az embereket hibázni.

A következő ilyen téma, hogy nem kell örülni a hibának, de engedni kell az embereket hibázni, és nem kell az embereket lefejezni akkor, ha hibáznak. Persze azt ne engedjük, hogy ne tanuljon a hibából, tehát többször ugyanazt a hibát ne kövessük el. Az én vezető jogtanácsosom úgy jött az egyes kérdéseknél, hogy megmondta, hogy ha ezt csináljuk, akkor ilyen kockázatok vannak, ha azt csináljuk, olyan kockázatok vannak, az egyes kockázatokhoz milyen büntetési tételek kapcsolódnak. Én eldöntöttem, hogy vállalom-e azt a kockázatot, vagy nem. De ha olyanba buktunk, amire ő előre felhívta a figyelmet, akkor ő azért nem kapott büntetést, és megkapta a teljes bónuszát. Az már problémát jelentett, ha nem jelzett valamilyen kockázatot, amit neki tudnia kellett volna. Az emberek közötti együttműködés az, amit megtanultam a Procternél, és ez, amit a mindennapokban lehet gyakorolni. Az emberek ezt szeretik. Talán ennek köszönhető, hogy az Union 12 éve alatt nagyon kevés ember volt, nem kell hozzá minden ujjam az egy kezemről, akiről azt mondom, hogy sajnálom, hogy elment. Mert pozitív energiák voltak.

K: És az, hogy a tulajdonosok jó néven vették ezt a feed-backet, és átalakításokat foganatosítottak? Általában véve mi jellemezte az irányítást, a tulajdonosokkal való viszonyt?

ZSM: Az hozzátartozik, hogy nem minden leányvállalatnál volt ez a Wienerstadtsche normális működési rendje. Mondjuk nem is lehet egy ekkora szervezetben. Amikor én odakerültem, akkor ez egy osztrák cég volt néhány külföldi leányvállalattal, a cseheknél, szlovákoknál, magyaroknál. Amikor átvettem a konszern marketing irányítását, akkor 23 országban 50 biztosítótársasága volt már. Tehát borzasztó nagy átalakulás volt. De az irányításban törekedtek arra, hogy a helyi emberek elég nagy döntési szabadságot kapjanak, nyilván kontroll mellett. Nekem abból a szempontból volt szerencsém, hogy a cég első számú emberéhez voltam bekötve, és amikor elkezdtek döntési pozíciókat holding szintre átvinni az átalakulásnál, akkor az én helyem és szerepem is folyamatosan változott a cégnél. Tehát tudtam úgy képviselni az érdekeket, hogy az elég nagyfokú szabadság megmaradjon. A másik oldalról meg, ha megvan a bizalom, és a bizalommal élnek, és megvan az őszinte, nyílt kommunikáció, akkor adott vezetőnek az a legjobb, ha hagyom dolgozni azon a területen, és hozza az eredményeket, én pedig odateszem az időmet, energiámat, ahol nagyobb szükség van rám. Mi hoztuk az eredményeket. Ha egy veszteséges céget működtet az ember, akkor nagyon sokat számít, hogy negatív eredmény van, vagy pozitív eredmény. Érdekes volt az osztrák cégek kultúra, mert abban is lehetett látni, hogyan alakul át egy osztrák vállalat egy nemzetközi alapokon működő holdingszervezetté.

Érdekes volt látni, hogyan alakul át egy osztrák vállalat egy nemzetközi alapokon működő holdingszervezetté.

K: Mik voltak, amikre fókuszált? Mely termékek? Hogy látja az Union akkori szerepét a biztosítási mezőnyben?

ZSM: Nekünk az volt a célunk, hogy az alsó harmadból a felső harmadba kerüljünk, organikus növekedéssel. Volt egy nagyon tiszta stratégiánk, amit végrehajtottunk, nyilván nem minden pontját azzal a hatékonysággal, mint eredetileg akartuk, de maga a stratégia működött. Az egyik a több lábón állás. A több lábón állás alatt azt értettük, hogy üzletágak vonatkozásában is, és értékesítési csatornák vonatkozásában is több lábón álljunk. Mert ha nem vagyunk kiszolgáltatva egy adott értékesítési csatorna vagy egy adott üzletág teljesítményének, hanem ezeket harmonikusan tudjuk építeni, akkor sokkal kiegyensúlyozottabban, biztosabban tudunk növekedni. Tehát az történt, hogy beléptünk új üzletágakba. Életbiztosítási területen bevezettünk unit-linked biztosításokat, nyugdíjbiztosításokat, bővítettük a kockázati biztosítások körét, beléptünk a lakásbiztosítási piacra, bementünk a gépjárműpiacra, ami nagy váltás volt, mert arra rendesen fel kellett készülni, a gfb és a casco vonatkozásában egyaránt, elkezdtük az ipari vagyon felelősségbiztosítási üzletágnak a felépítését, és hoztunk nagyon sok olyan intézkedést, ami új volt a piacon. Kerestük az új lehetőségeket. Értékesítési csatornák oldalán megelégedtünk egy szűkebb, de a piachoz képest biztonságosabban, kiegyensúlyozottabban

működő saját értékesítési hálózattal. Elkezdtük felépíteni az alkuszi vonalakat, elindítottunk speciális együttműködések, amik előtte nem nagyon voltak jellemzőek a piacon, hogy egy adott szervezettel vagy nagyvállalattal, akik sok ügyfelet érnek el, alakítottunk ki speciális alapokon működő együttműködést. Nagyon óvatosak voltunk az életbiztosítási üzletágban a külső értékesítőkkal. Volt kapcsolat, de nem mentünk bele szorosabb együttműködésbe a legnagyobb MLM alapon működő cégekkel. Nagyon nagy szerencsém volt, mert nem volt rá szükség, egyébként is működött a piac. Akkoriban két nagy ilyen szervezet volt, amelyik letarolta gyakorlatilag az életbiztosítási piacot, a Brókernet és az OVB, illetve egy harmadik is korábban, az MB. Ők uralták az egész piacot, és nekem olyan szerencsém volt, hogy nem kellett feladni elveket, a gyakorlatot ahhoz, hogy együttműködést alakítsunk ki velük. Tudtuk nélkülük is hozni az eredményeket.

Ezek a közvetítők az egyik pillanatban az értékesítési kapacitásukat odaadták egy cégnek, ott felfutott az értékesítés, a következő pillanatban jött egy másik cég, amelyik többet ígért, és akkor váltottak. Még a termékek is ugyanazok voltak egyébként, azért, hogy az értékesítést könnyen át lehessen mozgatni az egyik irányból a másikba. Ebben nem vettünk részt, és nem is kellett részt vennünk az életbiztosításban azért, hogy az egyszeri díjas biztosítások kozmetikázzák a statisztikát. Ezek a szerződések nem voltak stabilak, nem maradtak bent a biztosítási tartalékokban sem. Elég jól meg tudtuk mondani egyébként azt, hogy melyik biztosítótársaságnál az adott vezérigazgatónak mennyire biztos a széke, vagy éppen mi van a bónuszkijelzésében. Mert ha valaki azt mondta, hogy akkor még be kell söpörnem jó néhány száz milliót vagy milliárdot, úgy, hogy az egyébként a cégnek ráfizetéses, akkor jól látszott, hogy ő csak kozmetikázza azokat az eredményeket, amelyeket kifelé a tulajdonosainak mutat. Én azért voltam szerencsés, mert nem voltam ezekre rákényszerítve.

K: Az ilyen laikusoknak, mint én, elmondaná, ezek milyen fajta biztosítások voltak, amelyekben egyszer jön a díj?

ZSM: Kötünk például egy folyamatos díjas életbiztosítást, havonta 20 ezer forintos díjjal, húsz évre. Emellett lehetőség van eseti díjakat is befizetni. Amennyiben beteszünk most 10 millió Ft eseti díjat, két hét múlva kivesszük, újabb két hét múlva megint beteszünk 10 milliót, és ha havonta megforgatok 10 millió forintot, akkor összességében a vállalat könyvében 120 millió Ft díjbevitel lesz ezen az egyetlen szerződésen. Van ennek egy másik ága, amikor azt mondom, hogy kötök egy egyszeri díjas biztosítást, aminek van egy kis kockázati eleme, azért, hogy biztosításként tudjon funkcionálni, és akkor azt mondom, hogy adok neked hat hónapra X százalékos kamatot, ami egyébként magasabb, mint amit máshol kapnál. Hat hónapig kifizetem ezt az extra kamatot, amit én magam nem termelek ugyan ki, de megéri nekem a veszteség, hogy meg tudjam mutatni, milyen szép a díjbevitel.

K: Ez nagyon érdekes. Nem jött rá senki, hogy ez kozmetikázás?

ZSM: De, ezt mindenki tudta. Lehet, hogy a tulajdonos is tudta. Vagy nem tudta, mert másképp lett neki eladva, nem mutatták meg. Van olyan tulajdonos, aki tudta, de azt mondta,

ha ez volt a terv, ezt hozzáad, mert ő is kozmetikázott. És van olyan tulajdonos, aki elől el lett bújtatva.

K: Említette, hogy a Wienerstadtsche-nek 23 országban volt 50 biztosítója. Ez azt jelenti, hogy egy országban akár több biztosítója is volt, ugye? Ennek a stratégiának mi volt a lényege? Egy más versenytársai voltak?

ZSM: Ez fura volt a hazai biztosítási piacon, de más piacokon teljesen természetes. Az FMCG piacon ezt megszoktuk, tehát amíg a Procter-nél dolgoztam, saját magunk versenytársait is a piacra vittük. Több mosószermárkánk volt, hajápolásban más márkanév alatt különböző termékeket értékesítettünk. A biztosítási szektorban ez furcsa, de megvan vagy meg lehet a létjogosultsága, feltéve, ha jól csinálják. Mert azt mondja, hogy az egyes biztosítók fókuszba máshol-máshol van. Főleg akkor, ha a növekedés felvásárlásokkal együtt történik, és nem csak organikus úton. Tehát ha megveszek egy biztosítót, a biztosítónak megvan az önálló ügyfélköre, egy adott területen jó stratégiája van, akkor üzletileg nem biztos, hogy az a jó megoldás, ha összenyomom, és egy másik márkanév alatt kezdem ezt. Nyilván a háttérben össze kell hangolni a biztosítók tevékenységét. Ahol pedig nem működik, vagy nincs az a plusz hozzáadott értéke, ott meg kell tenni az összevonásokat.

K: Egyébként Magyarországon is volt másik cég?

ZSM: Persze. Most vonták össze. Magyarországon folyamatosan akartunk biztosítót venni. Az Unionnak megvolt az önálló, organikus növekedése, az alsó harmadból a felső harmadba el kell jutni a saját formában. És tervbe volt véve, hogy vásárolunk biztosítót. A dolog úgy nézett ki, hogy amit én meg akartam venni, azt nem akarták eladni, ami meg eladó volt, azt meg nagyon nem akartuk megvenni. Amíg én ott voltam, meg akartuk venni a Garanciát, akkor még OTP Garanciát. A titokszobába nem engedtek be minket, tehát nem voltunk rá jó partner. Volt más olyan biztosító is, amit meg szeretnénk volna venni. A legérdekesebb az volt, amikor leültünk az egyik társasággal egy kezdő beszélgetésre, hogy meg akarjuk venni az ő magyarországi cégüket, akkor közölték, hogy nagyon szívesen megvennék a miénket. Az Erste Biztosítót tudtuk megvenni, de az nemzetközi szinten történt az összes országban, ahol Erste Bank és Erste Biztosító működött, ott együttműködés keretében történt a felvásárlás. Ennek a megvalósítását Magyarországon még én vezényeltem le, és később, amikor már nem voltam ott, akkor megvették az AXA-t. Mert az volt az a biztosító, aminek iszonyatosan sokszor változott a neve, akkor éppen AXA volt. Megvették az AXA-t, abból csináltak Vienna Life-ot, éppen most zajlott le ennek a három biztosítónak az összevonása, és egy biztosítóként fog működni.

K: Akkor úgy tűnik, feladták ezt a stratégiát, hogy több márkanév alatt működnek?

ZSM: Nem a stratégiát adtuk fel. Magyarországon úgy tűnik, három egységet célszerűbb egy márkanév alatt tovább vinni, és nem fenntartani különböző márkanéveket. De ez nem jelenti azt, hogy nemzetközi szinten adták volna fel ezt a stratégiát. Eddig is történtek, re-

gben is történtek ilyen összevonások. Tagja voltam a senior advisory boardnak, ez a vének tanácsa, ami olyan stratégiaalkotó testület, ahol arról voltak beszélgetések, hogy menjünk-e Latin-Amerikába vagy Ázsiába, vagy mit csináljunk az egyes országokkal. Ezek mindig kérdésként merültek fel, hogy legyünk önálló márkanévvel, olvassuk be, ne olvassuk be, tartsuk meg... És bizonyos országokban, bizonyos körülmények között az volt a racionális, jó döntés, hogy összetoljuk, és egyben marad. Bizonyos országokban megérte, és üzletileg indokolt volt fenntartani eltérő márkanév alatt.

K: Beszélne kicsit a cégcsoporton belüli személyes karrierjéről, mert különböző pozíciókat töltött be!

ZSM: Vittem az Union Biztosítót, mint elnök-vezérigazgató, és amikor megvásároltuk az Erste Biztosítót, akkor azt a felügyelőbizottságon keresztül irányítottam. Úgy működött a cég, hogy abban az országban, ahol több biztosító volt, kijelöltek egy vezetőt, jellemzően a legnagyobb biztosító vezetőjét, akinek az is feladata volt, hogy összehangolja a tevékenységet a biztosítók között. Tehát ilyen szempontból az Erste Biztosító vezérigazgatója nekem jelentett, ott volt a senior advisory board, ez a vének tanácsa megoldás, és vittem a csoport marketing-tevékenységét is, ami párhuzamosan szintén hozzám tartozott. Volt egy igazgató a holdingon belül, aki kéthetente járt át hozzám Budapestre, és én is jártam Bécsbe. Nem akartam ezt a pozíciót, de vannak olyan szituációk, amikor az ember nem mond nemet, vagy nem akar nemet mondani, mert tudja, hogy hol vannak a határok, amire nemet mondhat. Úgyhogy a végén a nyakamba kaptam ezt, és az utolsó két évben hozzám tartozott ez a terület is.

K: Betöltött máshol is különböző pozíciókat, voltak egyéb tevékenységei a cégen kívül?

ZSM: Nem, az aktív időszakomban nem. Amíg a biztosítónál voltam, addig nem. Egyetlenegy pozíciót vállaltam el egy egészségbiztosítási szolgáltató cégben. Átvettem üzemeltetésbe vidéki kórházat stb., és erre alapítottak egy céget. Oda bementem mint felügyelőbizottsági tag. Pénzt nem kaptam érte, de akkoriban érdekes volt az egészségbiztosítás átalakulása, úgyhogy érdekelt ez a terület. De más cégen kívüli pozíciót, amíg aktív voltam a cégnél, nem vállaltam.

K: Hogyan látja az Union kelet-európai terjeszkedését? Volt Magyarországnak ebben szerepe, vagy ezt Bécsből szervezték? Hogy zajlottak a felvásárlások és a piacra való belépések?

ZSM: Szerintem az osztrákok jó stratégiát hirdettek meg, ami még valószínűleg a Monarchiában gyökerezik. Az volt a stratégia, hogy amire rálátunk, ebből pedig az adódik, hogy az osztrákok még a monarchiás hagyományokból adódóan a közép-kelet-európai régióban vannak otthon. Értik, hogyan működik, kulturálisan, gazdaságilag, a kapcsolatrendszerben. Ez még belátható dolog, és szerintem nagyon helyes stratégia, hogy ebben a régióban akarnak terjeszkedni. Ez mostanra eljutott odáig, hogy a közép-kelet-európai régióban a VIG piacvezető lett, megverte a többi céget, nagyon tudatos stratégiával. Mindenhol az organikus fejlődés és a vásárlások segítségével, amikor jó áron vettünk biztosítókot, és nem a legnagyobbakat.

Egy-két másik cégcsoportnak az volt a fejlődési stratégiája, hogy bemegy a piacra, megveszi a nagyot, mert azzal megvette a piaci részesedést. A VIG nem ezt csinálta. Azt csinálta, hogy bement a piacra, és megvett olyan cégeket, amikben fejlődési potenciált látott. Adott esetben többet is. Vagy megtartotta ezeket egymás mellett, vagy összevonta, de ezek a cégek elkezdtek fejlődni, miközben kisebb befektetéssel lehetett hozzájuk jutni, mintha a nagy piacvezető biztosítót akarnánk megvenni. Egy-két üzlet volt, amikor egy kicsit esetleg túlterjeszkedett ez a 23 ország, meg volt olyan, amikor úgy vettünk biztosítót, hogy volt leányvállalata másik országban, ami minket nem érdekelt, de akkor is ez egy jó stratégia. Végül is időről időre előkerültek azok a kérdések, hogy menjünk-e más irányba, vagy bővítsük-e ezt ki más területre, a fejlődő területekre, Latin-Amerikába, Dél-Amerikába, Ázsiába, de gyakorlatilag iszonyatosan gyors fejlődésen ment át a kelet-közép-európai régióban a cég.

Szerintem az osztrákok jó stratégiát hirdettek meg, ami még valószínűleg a Monarchiában gyökerezik.

K: És más kontinenseken nem bővültek?

ZSM: Én azt szoktam kérdezni, mutasd meg, ki megy oda? Mert voltak, akik pártolták, hogy menjünk. Ki ismeri a latin-amerikai piacot? Ki ismeri az ázsiai piacot? Ki akar oda elköltözni? Ki fogja azt megcsinálni, helyismeret nélkül? Örülünk, ha megbízható, jó szakemberekkel el tudjuk látni ezt a régiót, akkor belevágni egy olyanba, amiről semmit nem tudunk? Örültség lett volna.

K: Milyen változásokkal járt az uniós csatlakozás a működésre, terjeszkedésre nézve általában, és az uniós csatlakozásnak milyen folyamányai voltak?

ZSM: Összefoglalva, szerintem pozitív hatása volt. Legalábbis a mi oldalunkról az, hogy egységes szabályozás tudott működni, és ha egy cégcsoporton belül egységes szabályozás tud működni, akkor szerintem annak vannak pozitív hozadécai. A másik oldalról meg a működésben lehettek negatív következményei, vagy okozhatott komplexitást, viszont ez minden szereplőre egyformán vonatkozott. Tehát ha a versenytársaimra ugyanúgy vonatkozik, akkor azzal élni kell, azt túl kell élni, alkalmazkodni kell hozzá, és menni kell tovább. Ezt én inkább pozitívnak éltem meg, mint negatívnak.

K: Amíg az Unionnál volt, melyek azok a területek, amelyek különösen sikeresek voltak, vagy azzá váltak, illetve amelyek nem voltak olyan sikeresek?

ZSM: Amit én igazából élveztem, hogy új dolgokat lehetett csinálni. Azt gondolom, hogy termékfejlesztés oldalon, együttműködési formák oldaláról az egyik vezető innovátor voltunk a piacon. Mi hoztuk ki az első, a törlesztőrészletekbe beépített cascót, a CIB Bankkal együttműködve, ami nagy újdonság volt. Mi csináltuk meg az első valódi szolgáltatásalapú egészségbiztosítást Magyarországon, amikor a sikertelen egészségügyi reform volt, zárójel-

ben: szerencsére sikertelen volt. Mármint az a formája, amivel megpróbálkoztak. Utána mi voltunk, akik megcsináltuk az első valódi szolgáltatásalapú biztosítást. Nem azt mondtuk, hogy ha beteg vagy, akkor fizetünk neked 50 ezer Ft-ot, hanem ellátásszervezést fizetünk, és az ellátás valódi költségét fizetjük. Ez nagyon úttörő megoldás volt. Elindítottunk olyan típusú együttműködéseket, amelyekből milliárdos nagyságrendű bizniszek születtek, például elindítottuk a Magyar Telekommal az együttműködést. Ezt ma már a fél piac másolja vagy legalábbis szeretné másolni különböző területeken, ahol a Magyar Telekom elkezdett biztosítást értékesíteni a saját ügyfélkörének. Mi hoztuk létre, mi csináltunk először olyan mobilapplikációt, amiben biztosítást lehetett vásárolni, nemcsak Magyarországon, hanem Európában. Észak-Amerikában nem volt még olyan applikáció, ahol a biztosítást ilyen módon lehetett megkötni. Mi hoztuk létre először, hogy SMS visszaigazolásával biztosítást lehetett kötni. Tehát egy csomó olyan új dolgot vezettünk be a piacra, ami nem a megszokott és nem a hagyományos megoldás volt. Jó időszak volt, én iszonyatosan élveztem.

K: Kronologikusan a válság időszaka következik. Nem tudom, érdemes-e beszélni arról, mennyire érintette a biztosítási ipart?

ZSM: Szerintem minden iparágat érintett, borzasztó nagy tanulság volt egyébként, mert nem igazán lehetett visszanyúlni, olyan dolgok történtek, amik egyrészt váratlanok voltak, másik oldalról pedig igazából senki nem tudta, hogy mi történik, hogy történik, milyen következmények várhatóak, nem lehetett visszanyúlni régebbi eseményekhez, hogy akkor mik és hogyan zajlottak, mert másképp zajlott az egész. Totál kiszámíthatatlan környezet volt. Mi mint szektor szerintem egészen normálisan megúsztuk ezeket a kilengéseket, de emlékszem, voltak olyan szituációk, hogy napi szinten nem tudtuk, mit fog hozni a holnap. Amikor a befektetési igazgató anélkül kopogott be, hogy hívtam volna, és ez elég gyakran történt, akkor azért mindig benne volt a fejemben, hogy na most, akkor ma mi történt. És akkor jött, hogy bezárt az orosz tőzsde. Értem. Mikor fog kinyitni? Senki nem tudja. Hogyan hat ez ránk? Kiderült, hogy vannak olyan unit-linked alapjaink, amiknek egy része Oroszországban jegyzett tőzsdei vállalatokra épült. Ebből adódóan mi nem tudunk árat képezni, ha meg nem tudunk árat képezni, és odajön egy ügyfél, szeretné visszavásárolni a szerződését, akkor nem tudunk fizetni, ha nem tudunk árat mondani. Ha nem tudunk fizetni, és megjelenik egy tévéstáb a székház előtt, hogy az Union biztosító nem tud fizetni, akkor meg rögtön pánik lesz. Olyan szinten jöttek elő napi kérdések, amiket meg kellett oldani, amire az ember igazából nem számított. Nagyon frusztráló időszak volt, senki nem tudott semmit.

K: Esetleg kiragadna egy-egy történetet? Akár olyat, amit sikerült megoldani, akár olyat, amit nem.

ZSM: Alapvetően minden sikerült, az egész szektor botrányok nélkül átvészelte. Kapcsolatban voltunk egymással, kapcsolatban voltunk a bankokkal. Emlékszem, az Ersténél le kellett kötnünk egy likviditási alapot, készülni a legrosszabbra, tehát egy szabad szemmel jól látható összeget likviditási alapba kellett tenni, hogy ha pánik lenne, akkor is tudjunk teljesíteni.

K: Ki mondta, hogy ezt meg kell csinálni? Önök döntötték el, vagy a felügyelet?

ZSM: Nem a felügyelet. Készültünk, beszélgettünk, hogy mit tudunk akkor tenni, ha például beindul egy roham, az emberek vissza akarják vásárolni a befektetéseiket úgy, hogy éppen akkor valamit nem tudunk jól teljesíteni. Nagyon érdekes. Jöttek a hírek, bajban van az egyik bank. Mozgassuk ki a pénzt vagy ne mozgassuk ki? Ha kimozgatjuk, és a másik cég is ezt teszi, a harmadik is kimozgatja, akkor ténylegesen bajban lesz. De ha mi nem mozdítunk, de a konkurencia meg igen, akkor mi kerülhetünk bajba. Ezek napi szinten kezelendő kérdések voltak, és azok az általam tisztelt befektetési szakemberek, akik hitelesen tudtak nagyon jó tanácsokat adni, csak egyszerűen szétették a kezüket, és hirtelen egy szintre vált a tudás, mármint, hogy mennyire értünk egy adott területhez, pénzügyi területhez. A sarki fűszeres és egy nagy alapkezelő vezérigazgatója körülbelül ugyanúgy tette szét a kezét, hogy nem tudom, mi lesz holnap.

A sarki fűszeres és egy nagy alapkezelő vezérigazgatója körülbelül ugyanúgy tette szét a kezét, hogy nem tudom, mi lesz holnap.

K: Úgy tudjuk, hogy Magyarországot erőteljesebben érte a válság, mint a környező országokat. Ha ez igaz, akkor mi volt ennek az oka?

ZSM: Ennek makrogazdasági okai voltak, és nem maga a biztosítási szektor. Én azt gondolom azonban, hogy akkor kormányzati oldalról – és ezalatt a Bajnai-kormányzatot értem – megtörténtek a szükséges lépések ahhoz, hogy a nehezebb következményeket elkerüljük. Tehát igen, a kezelés valószínűleg fájdalmasabb volt, mint más országokban, de ha ez a kezelés nem történik meg, akkor valószínűleg sokkal komolyabb és hosszabbban ható hatása lett volna.

K: Látott következményeket a biztosítási piacon, hogy mit adnak el, mennyit adnak el?

ZSM: Ami visszaütt a biztosítási szektorra, azok a befektetéshez kötött biztosítások voltak, és az, hogy azokat hogyan értékesítették. Már említettem, hogy mi megváltogattuk a csatornákat, és ebből a szempontból szerencsések voltunk. Voltak visszavásárlások nálunk is, mert az emberek megijedtek a válság hatásaitól, de közel nem érintett bennünket olyan szinten, mint azokat a társaságokat, amelyek nagyobb MLM cégektől kaptak nagyobb portfóliót. Mert azok nem hosszú távú alapra hoztak be biztosításokat, ezért sokkal gyengébb minőségű portfóliót termeltek be, és ott sokkal nagyobb volt a visszavásárlás. Volt egy szakasza az életbiztosítási piac fejlődésének, amikor ez az egy-két cég vezette a piac növekedését, és az ő értékesítési módszerük a rövid távú érdekeltség volt. A piaci szereplők nagyjából tudták, hogy nem valós biztosítási érdek alapján, nem hosszú távú érdek alapján adnak el, hanem rövid távú érdekeltség dominál. Sok esetben még arra is rábeszéltek ügyfeleket, hogy hitelt vegyenek fel, és hiteltől vásároljanak ilyen biztosításokat. Azoknál a cégeknél ez visszaütt. Ott sokkal nagyobb arányban volt visszavásárlás, és kezelni kellett a tömeges ügyfélpanaszokat. Nálunk ez sokkal kisebb arányban volt, pont azért, mert mi nem működtünk együtt ezekkel a cégekkel. Nem voltunk rákényszerítve, mert egyébként is tudtuk hozni az eredményeket.

K: Térjünk át a biztosítási adó témájára! Az interjúban fel szokott merülni. Az a kérdésünk, hogy hogyan ítélte meg ennek a bevezetését akkor és most?

ZSM: Váratlan és meglepő volt, hogy gyakorlatilag semmilyen előzetes konzultáció nem zajlott le. Készen megkaptuk a nyakunkba, azzal a plusszal, hogy megmondták, hogy a szektort mennyi terheli, és adnak egy kis önállóságot abban, hogy tépjük egymást, javaslatot tehetünk arra, hogy milyen alapon osztják szét a szektoron belül. Konszenzust lehetetlen létrehozni a különböző cégek között, mert ha ilyen vetítési alapot vesznek, akkor ezeket a cégeket érinti rosszul, ha másikat, akkor a másik cégeket érinti rosszul. Lehet, hogy indokolt volt, de ha a szektorból pénzt akartak volna szerezni, akkor arra lehettek volna más eszközök, módszerek az adóbevételek növelésére. Én azt gondolom, ha ez nem ilyen különadók formájában, hanem a szektorral együttműködve jön, akkor azt a költségvetési igényt be tudták volna szedni más módon, úgy, hogy közben az egész ágazat fejlődik, és sokkal kevésbé fájdalmas. Nem volt meg a fogadókészség. Emlékszem, Berlinben voltam egy Deutsche Telekom rendezvényen, és a repülőtéren a Telekom vezérigazgatójával beszélgettünk. Akkor felmerültek a hírek, hogy a Telekom szektor is megkapja a maga különadóját, és akkor kérdezte, hogy nálunk hogyan zajlottak az egyeztetések. Nevetve mondtam, hogy nagyon rövid és egyszerű módon, mert nem voltak egyeztetések. És mondtam, szerintem ti ugyanígy fogjátok megkapni a saját adótokat a szektorra kivétel nélkül, hogy nem lesznek egyeztetések. Először szerintem még arra gondolt, amikor beszélgettünk, hogy nyilván nem akarom elmondani, hogy mi és hogyan zajlott a háttérben, mert nem nagyon hitte el, aztán pár hét múlva megkapták ők is. Nem volt egyeztetés. Ami szerintem kormányzati hiba volt, mert egy győztes-győztes megoldás mindenkinek jobb lett volna. Lehet, hogy kicsit macerásabb lett volna, de szektor szinten mindenki jobban örült volna annak.

K: És a Mabiszon belül hogyan zajlottak ezek a viták, mert több interjúalanyunk beszélt arról, milyen csatározások folytak. Ezt Ön hogyan látja?

ZSM: Amikor jött az elgondolás, hogy odadobják a Mabisznak: ez az összeg, amit be fogunk szedni, és adjatok javaslatot, akkor nyilván minden cég megnézte, hogy ha a különböző vetítési alapokat vesszük vagy azok kombinációját, akkor ki hogyan jön ki ebből a dologból. És ennek megfelelően mentek a számítások, aktuáriusok és matekosok számoltak, ilyen verzióval ennyit kell fizetni, olyan verzióval annyit. Akkor az egyes cégek megpróbáltak szövetséget kötni, természetes módon kinek milyen az érdekérvényesítő képessége, játszmák, szövetségkeresés, kompromisszumok...

K: Ezek általános vitatkozási stratégiák. És az Union hogy jött ki ebből?

ZSM: Közepesen. Lehettek volna olyan megoldások, amikor jobban járunk, de lehettek volna olyanok is, amivel még magasabb adót kellett volna fizetnünk. Én ott látom a problémát, hogy ez gyors kezelése volt egy helyzetnek. Legalább a későbbiekben kellett volna keresni azokat a megoldásokat és konstrukciókat, ahol a költségvetési igények és a szakma, valamint a biztosítottak érdekei jobban egybe esnek. Nem csak ennek a kormányzatnak a

jellemzője, hogy kész megoldásokat akar adni. Emlékszem az elhíresült egészségbiztosítási reformra. Mi egyike voltunk azoknak, akik ezt üdvözlötték, és nagyon aktívan részt vettünk benne, háromhetente találkoztunk az aktuális egészségügyi miniszterrel, aztán egy olyan torzszülemény jött ki belőle, amit nem is nagyon akartunk elhinni. Eljutottunk odáig, a bizalom olyan szintű hiányáig, hogy a kormányzat nem akarta elhinni, amikor közöltük, hogy nem akarunk részt venni, amennyiben a rendszer a tervezett szabályokkal működne. Azt gondolták, hogy csak azért alkudozunk, hogy jobb pozíciókat érjünk el. Amikor elfogadták a koncepciót, és odakerült a köztársasági elnökhöz, akkor ő meghívott minket, az érintett biztosítótársaságokat, azt hiszem, nyolc társaság vett részt ezeken az egyeztetéseken. Ott mondtuk el a Sólyom Lászlónak, hogy több résztvevője van ennek az egész reformnak. Van maga az állam, a beteg, az egészségügyi intézmény és a biztosítók. Akkor lehet jó egy ilyen reform, ha ezeknek a részt vevő feleknek jó hozadékot hoz a változás, még ha nem is egyszerre mindenkinek. Hazánkban sikerült egy olyan megoldást találni, ami gyakorlatilag nem volt jó az államnak, nem volt jó az intézménynek, nem volt jó a betegnek, és nem volt olyan biztosító, amelyik azt mondta, hogy részt akarna benne venni. Úgyhogy miután elkaszálták az egészet, a biztosítók igazából nem bánták, mert abban a formában nem akartunk részt venni benne.

K: Elmondaná röviden, hogy miért nem?

ZSM: Az egészségügy borzasztóan kényes téma, amit egyetlen kormányzat sem tudott megoldani a rendszerváltás óta, és ennek megvannak az okai. Kezdve attól, hogyan gondolkodnak az emberek az egészségügyről, az intézményrendszerben dolgozó emberek egyéni érdekeltsége nem megoldott, az, hogy nincsenek valódi adatok, nincsenek valódi következmények, a túlköltség, pazarlás és forráshiány egyszerre vannak jelen. A hálapénz mint intézményrendszer felszámolása nem egyszerű dolog, mivel már olyan szinten beivódott az emberek tudatába, hogy nem azért fizetnek zsebbe, hogy jobb ellátást kapjanak, hanem azért, hogy ne kapjanak rosszabbat. Működik az intézményesített csalás formája, ami méltatlan dolog, amikor arra van egy intézmény rákényszerítve, hogy csaljon azért, hogy a megfelelő finanszírozás a kórházban rendelkezésre álljon. Egyszerű példa, anyukámnak műtötték a szemét, ami gyakorlatilag úgy történt, hogy csütörtökön fölvtették papíron a kórházba, haza is engedték, megmondták, hogy hétfőn menjen vissza, hétfőn visszament. Ha jól sikerül a műtét, akkor már kedden reggel hazajöhet, de majd csütörtökön jöjjön vissza egy kontrollra. Jól sikerült a műtét, hétfőn megműtötték, kedden hazament, csütörtökön elment a zárójelentésért. Az összes dokumentumban úgy szerepelt, hogy egy hétig a kórház betege volt. És azok az orvosok, akik ezt intézték, nem a saját zsebükre dolgoztak, hanem azért intézték így, mert kellett a finanszírozáshoz, hogy le tudják hívni a központi kasszából ennek az ellátásnak az árát. És ha itt nem teszik meg, és tisztességesek, akkor egy másik egészségügyi intézmény megteszi, és akkor az ő egészségügyi intézményük kerül még rosszabb helyzetbe. Tehát olyan kulturális közegbe kerülünk, amikor nem saját zsebbe dolgoznak emberek, és ezekről az intézményesült megoldásokról gyakorlatilag minden

szereplő tud. Tud a beteg, tud az orvos, tud a felügyeleti intézmény, és ahhoz, hogy ez átalakuljon, ahhoz sokkal, de sokkal komolyabb változások kellene. A másik ok, ami miatt nincs kezelve ez a kérdés, hogy nagyobb ellátó rendszereknél egyetlen kormányzat sem tud olyan intézkedéseket hozni, nagy átalakításokat gyorsan végrehajtani, hogy az a négyéves cikluson belül a választópolgár számára érzékelhető eredményt hozzon. Ha pedig nem hoz érzékelhető eredményt a négyéves választási cikluson belül, akkor csak a gondokat és problémákat növeli, a választópolgár elégedetlen, a politikai vezetés pedig újabb választásokat akar nyerni. Nem véletlen, hogy sok országban, ahol sikeresen átalakítottak nagyobb ellátó rendszereket, ott kivétel nélkül úgy tudtak sikeresek lenni, hogy a nagyobb politikai erők megegyeztek abban, hogy az átalakításokat hogyan fogják végrehajtani. Majd azokat következetesen elkezdték, és ha kormányváltás volt, akkor sem kerültek kidobásra, hanem vitték tovább. Tehát megegyeztek abban, hogy az adott rendszer így fog átalakulni, és van elég más olyan terület, ahol lehet a másikat szidni, de a ciklusokon átívelő változásokat csak nagyobb politikai erők kiegyezése alapján lehet végig vinni. Ez nálunk hiányzik.

K: Ezért nem akartak ebben részt venni?

ZSM: Nem ezért, hanem mert az a konkrét megoldás, amit a végén elfogadtak, nem volt jó, és előreláthatóan nem volt jó üzlet a biztosítónak. Csak azt állítom – és ezt állítottuk többen is –, hogy az egy dolog, hogy a biztosítónak nem volt jó, és ezért a biztosító mint egy privát társaság, amelyik tőkét tesz bele, amit kockáztat, nem akar ebben részt venni, de az a megoldás, amire jutottak, nem lett volna jó az egészségügyi intézményeknek sem, és a sor végén a betegeknek sem. Tehát sikerült megoldani azt, hogy a koncepció senkinek nem jó, így azt, hogy végül nem valósult meg, gyakorlatilag a szakmából igazán senki nem bánta. Most felfutóban van a privát egészségbiztosítás. Az egyik problémája a privát egészségbiztosításnak az, hogy drága. A technológiák fejlődnek, a betegek ellátása egyre több pénzbe kerül. Amennyiben valamilyen vegyes finanszírozású (tb és privát) egészségbiztosítást nem lehet kialakítani, akkor nagyon magas áron maradnak a magán-egészségbiztosítási szolgáltatások, így azok csak egy szűkebb réteg számára lesznek elérhetőek. Ha működne a vegyes finanszírozás, akkor mint járulékot fizető polgár jogosult lennének a tb általi ellátásra, és amennyiben igénybe veszek egy privát egészségbiztosítást, akkor még ha nem is az egészet, de egy részét a tb finanszírozná. Ez a megoldás a tb-kasszában is megtakarítást jelent. Ha a tb fizetése mellett a privát egészségbiztosításom terhére pluszpénzt is teszek a rendszerbe, akkor gyakorlatilag ezzel mindenki jobban jár. Az egészségügyi intézményrendszerbe több pénz megy, jobban meg lehet fizetni az ott dolgozó embereket, kisebb lesz az elvándorlás, az államkassza költsége csökken, és a fennmaradó összeget ugyancsak vissza lehet forgatni a fejlesztésekre, de mindaddig, amíg ezeket éles fallal szétválasztjuk, drasztikus változásokra nem számítok. Azzal együtt, hogy a privát egészségbiztosítás egy olyan terület, ami növekedni fog.

K: Ezen a specifikus kérdésen túl, hogy sajnos nem létezik ilyen konstrukció, az öngondoskodás kérdését és az ehhez való hozzáállást milyennek látja Magyarországon?

ZSM: Gyenge a pénzügyi kultúránk. Nemcsak az öngondoskodás, hanem a teljes pénzügyi kultúránk a nyugat-európai viszonyokhoz képest nagyon-nagyon gyenge. Ha megnézzük régiós kutatásokat, akkor még a régióban is le vagyunk maradva. Abban, hogy mennyit tudnak az emberek a pénzügyekről, a biztosításokról, öngondoskodásról, hogyan állnak hozzá ezekhez a kérdésekhez, nálunk sokkal kevésbé történt változás az emberek fejében. Jöttünk egy olyan rendszerből, ami azt mondta, hogy minden ingyen van. Csak az a fajta tudatosság hiányzott, hogy ami ingyen van, az gyengébb minőségű, illetve az a tudatosság, hogy a sor végén semmi nincs ingyen. Mert lehet, hogy én térítés nélkül kapom, de az pénzbe kerül az államnak. A szocializmusból meghonosodott berögződés, hogy ami az államé, az nem az enyém, ami tovább él az emberek fejében, és ami szerintem nagyon nagy gát. Az a fajta gondolat, hogy az állam önmagától nem termel pénzt, az állam a mi pénzünkben él, az emberek és a gazdasági vállalkozások által befizetett pénzekből él, és az a pénz a miénk. Azokban a társadalmakban lehet jobban és gyorsabban változásokat elérni, ahol az emberekben tudatosul az, hogy az államkasszában lévő pénz a mi pénzünk. Nyilván nem úgy, mint régen az átkosban volt, hogy a miénk, és akkor lopkodjuk azt, amit lehet, de szükség van arra a fajta tudatosságra, hogy az állam a mi pénzünkben gazdálkodik. Itt a különböző szövetségeknek, Bankszövetség, Mabisz, a kormányzati együttműködéseknek véleményem szerint megvan a közös felelősségük. A gyermekeinket már korai szakaszban föl kellene készíteni úgy, hogy megfelelő pénzügyi tudatosság és kultúra legyen, mert ebben szerintem mi nagyon-nagyon el vagyunk maradva. Régiós szinten is, nemcsak a sokkal fejlettebb országokhoz képest.

Jöttünk egy olyan rendszerből, ami azt mondta, hogy minden ingyen van. Csak az a fajta tudatosság hiányzott, hogy ami ingyen van, az gyengébb minőségű, illetve az a tudatosság, hogy a sor végén semmi nincs ingyen.

K: Visszatérhetnénk egy pillanatra erre a vegyes finanszírozásra? Lehet, hogy ez túl specifikus kérdés, az is lehet, hogy rosszul látom, de ez a vegyes finanszírozás bizonyos helyzetekben megvalósul ugyan, nem a biztosítóknál, hanem egy csomó kórháznál, rendelőintézetnél maga az ember odamehet, és fizet plusz 5000 Ft-ot, és akkor gyorsabban sorra kerül, vagy megkapja az MRI-t nem öt hónap alatt, hanem két nap alatt. De akkor azt nem a biztosító fizeti, hanem a magánember.

ZSM: Igen, megvásárolható. A sorban állások nagy része nem azért alakul ki, mert nincs eszköz, amivel az adott beavatkozás elvégezhető, vagy a vizsgálat elvégezhető lenne, hanem a finanszírozási korlátok miatt. És milyen lehetőség van? Két dolog lehet. Ha azt akarom, hogy gyorsabban sorra kerüljek, gyorsabban megműtsenek, gyorsabban kapjak egy nagyobb értékű diagnosztikai eredményt, akkor ki tudom fizetni. Az másodlagos kérdés, hogy ezt az extrát – például 158 ezer forintot egy CT vizsgálatra – saját zsebből fizetem, mert megtehetem, és van annyi tartalékom, vagy ezt a fizetést egy biztosítási konstrukció keretében a biztosító intézi. A biztosítói megoldás esetén, mivel a biztosító átalánydíjat számol a szolgáltatásért,

ezért az szélesebb tömegek számára elérhető. De a megfelelő árázashoz szükség lenne a vegyes finanszírozásra, hogy ne az egészet kelljen fizetni, mert akkor jobban el lehet porlasztani a költséget. Több ember megengedhetné magának azt, hogy az egészségbiztosítás átalánydíját fizesse ki. Jelen pillanatban ez csak a tehetős rétegek lehetősége.

K. Mennyire lehet a szűkös lehetőségek között a különböző biztosítási konstrukciókkal ösztönözni az öngondoskodást, és mit tett ezen a téren az Union?

ZSM: A biztosítás érdekes termék, mert nem adunk az ügyfélnek kézzelfogható terméket. Olyat, amit megfoghat, megkóstolhat, felpróbálhat, megszagolhat. Gyakorlatilag egy ígéretet adunk, hogy ha és amennyiben valamilyen baj történik, akkor segítünk neked ebben a szituációban. Tehát ezt az ígéretet áruljuk. Amikor pedig az ügyfelek igénybe veszik ezt a szolgáltatást, akkor alapvetően rossz élethelyzetben vannak. Nyilván akkor boldog mindenki, az ügyfél is akkor elégedett, meg a biztosító is, ha nem történik biztosítási esemény. De amikor történik, akkor az ügyfél negatív élethelyzetben, mert valamilyen problémája, valamilyen baja van. Beteg, haláleset történt, káresemény az autójában, vagyonában, lakásában, olyan káresemény, amit alapvetően negatívan él meg. A legjobb esetben is, ha a biztosító korrekt módon szolgáltat, akkor sem fogja ezt a negatív élethelyzetét egy pozitív élethelyzést követni. Ez gyakorlatilag így van mindenhol a világon. Ez az egyik oka, hogy nagy átlagban a biztosítókat nem szeretik az emberek. Ha egy negatív élethelyzetben korrekt módon kiszolgálja a biztosító, akkor sem fog ódákat zengeni róla, mert attól még a negatív élethelyzet megmarad. A leégett házat mi nem tudjuk meg nem történné tenni, vagy eltörölni azt, hogy rákos beteg lettél, hanem a következményekben tudunk segíteni. De attól még az alap negatív érzés megvan. A másik ilyen terület a közérthetőség. Meg kellene tanítani az embereknek, sokkal közérthetőbben, észszerűbben, hogy különböző élethelyzetekben miért van szükség biztosításra, és azok hogyan hatnak. Mondjuk olyan nyelvezetet kellene használni, amit az emberek megértenek. Anélkül, hogy példát mondanék, az egyik biztosítótársaság kért meg, hogy nézzek át különböző dolgokat. Odavittem a termék tájékoztatóját az igazgatónak, hogy nézze meg azt a hat sort, ami oda van írva, és próbálja meg értelmezni, mert nekem nem sikerült. Megmutattam három szakembernek is, és ők se tudták értelmezni. Ezek a feltételek, a rossz kommunikáció, az áttekinthetlenség, amit odaadunk embereknek, mert ilyen feltételek mellett akarunk biztosítási szerződéseket közvetíteni. Ennek egy része felügyeleti meg jogi szabályozási rész, a másik része meg a biztosítóktól kellene, hogy származzon. Hogy tegyék érthetővé, értelmezhetővé azokat a termékeket, amiket az emberek igénybe vesznek. Ehhez kellene pénzügyi kultúra, ehhez kellene kormányzati oldalról, Mabisz oldalról is új típusú együttműködés. Ez közös felelősség, az intézményrendszernek, a biztosítási szektornak meg az államnak, az iskolarendszernek, az oktatási rendszernek a közös felelőssége.

K: Kicsit beszélt már a Mabisz szerepéről, hogy mi lehetne a szövetség szerepe. Lát olyan szerepeket, amiket a Mabisz jól végzett el vagy rosszul? Milyen szerepe van Ön szerint egy ilyen szövetségnek Magyarországon?

ZSM: Az alapvető kérdés, hogy mit várunk el. Szerintem az lenne a legfőbb szerepe, hogy az ágazati érdekérvényesítést tudja megvalósítani. Azt gondolom, voltak olyan területek, ahol eredményes volt a Mabisz, amikor elé tudott menni, és tudott befolyásolni szabályozásokat, amik jó irányba vittek. A másik oldalról pedig még van mit tenni. Ez egy nagyon sok szereplős piac. Harmincvalahány biztosítótársaság működik egy ekkora országban, és a piac koncentrációja csökken. A nagyok veszítenek a piaci részesedésből, és a kicsik növekednek, tehát sokkal több érdeket kell tudni összehangolni, és meg kell találni mindig az aktuális kormányzattal az együttműködés lehetőségét, ami hol könnyebben, hol nehezebben működik.

K: A felügyelettel milyen volt a kapcsolatuk? Olvastuk, hogy volt konfliktus is természetesen.

ZSM: Különböző korszakai voltak, én legalábbis különböző korszakokra emlékszem a felügyeletnél. Volt az engedélyező korszak, amikor mindent engedélyeztetni kellett, utána jött a csak bejelentési kötelezettség, vagy az se volt, és akkor a felügyelet utólag vizsgálódott. Volt az ún. büntető jellegű hozzáállás, amikor arról szólt a felügyeleti munka, hogy kimegyek, ellenőrzök, és büntetés van. Ha két évente volt felügyeleti ellenőrzés, mindenkit megbüntettek, akihez kimentek. Ha az adott emberek bónuszkülfutásában az szerepelt, ne legyen felügyeleti büntetés, az azt jelentette, az egyik évben kapom a bónuszt, a másikban nem, mert valami hibát mindig találtak. Azután volt olyan felügyeleti vezetés vagy hozzáállás, ami az együttműködést ösztönözte, tehát elsősorban nem a büntetéseken keresztül történt a felügyeleti munka.

K: Lehet, hogy most arról lenne érdemes beszélni, hogyan lett vége. Egy ponton úgy döntött, hogy távozik a cégtől, és kimegy Amerikába egy időre. Ez miért következett be?

ZSM: Egy ideje érett ez a gondolat. Én nagyon szerettem azt, amit csináltam, és nagyon jól éreztem magam benne. Amikor az látszott, hogy kevesebb energiabefektetéssel meg tudom csinálni, akkor mindig jöttek új dolgok. Bejött az Erste, bejött ez, bejött az, és kialakult az a fajta munkatempó, amiben dolgoztam. Reggel 7 óra, negyed 8 között szoktam kezdeni az irodában, és a gyerekek lefekvése előtt próbál az ember hazaérni hétközben. Megvoltak a szabályaim, negyedévente egyszer elmentem egy hétre, nyáron hosszabb, legalább háromhetes szabadságot próbáltam beiktatni. Van két nagy gyermekem, meg két kisebb, és akkor azt gondoltam, hogy milyen jó ötlet lenne egy év szünet. Elkezdtünk azon gondolkodni, hogy ezt hogyan lehet megvalósítani. 2010-ben jeleztem Bécsben, hogy szünetet fogok tartani, és ez 15 hónappal azelőtt volt, hogy elmentem. Akkor a cég azt akarta, hogy utána menjek vissza dolgozni. De ha az ember első számú vezető egy cégnél, akkor nem lehet azt mondani, hogy majd távirányítással működtetjük. A 15 hónapból az első 6-8 hónap a háttérben zajló egyeztetésekkel telt, hogyan tudom leadni az egyes vonalakat, felelőségeket. Azután szeptemberben bejelentettük Bécsben a felügyelőbizottságnak, és akkor azonnal nyilvános lett, hogy nyáron el fogok menni. Ezt követően indult az utódkeresés, a különböző szálak átadása. Az volt a megegyezés, hogy nyáron elmegyek, és a következő év májusáig nem keresek és nem vállalkok el semmilyen munkát, mert a cég szeretné, ha visszajönnék a csoporthoz, amit

egyébként én is szerettem volna, mert jó volt ennél a csoportnál dolgozni. Végül Kaliforniára esett a választás, azt gondoltuk, hogy ha kimegyünk Európából, akkor ez egy nagyobb lépés a komfortzónából való kilépésre. Elköltöztünk Pasadenába, ami egy gyönyörű, Pécs nagyságú, olyan 150 ezres kisváros, úgyhogy gyakorlatilag fél óra-háromnegyed óra alatt Los Angeles belvárosában lehet lenni. Ott van a világ egyik legjobb informatikai egyeteme, a három NASA kutató közül az egyik. Gyönyörű. Kiköltöztünk. Tavasszal jöttek kis pánikjelek a családban, hogy mindjárt itt a nyár, és visszajövünk. Elmentünk Alaszkába túrázni egyet, az egyik legjobb utazásunk volt. Akkor ott eldöntöttem, hogy én mégsem akarok visszajönni. Májusban hazajöttem, egyeztettem a cégcsoport vezetőjével, és közöltem, hogy nem jövök, kint maradunk még egy darabig, úgyhogy az egy évből majdnem kettő lett. Végül kalandvágyból hazajöttünk 2013-ban.

K: Hogyan zajlott az Ön utódlása a cégnél, mennyire vonták be?

ZSM: Az utódlást meg kellett oldani, az egyértelmű volt, hogy ha visszamentem volna a céghez, akkor sem az Union élére mentem volna vissza. Meg is kaptam az ajánlatot, ami nagyon vonzó ajánlat volt, és szakmailag tetszett is volna, ha vissza akartam volna menni. Nyilván az utódlásnál véleményt mondhattam, meg mondtam is, de az nem az én döntési kompetenciám volt, hogy az egyes területeken ki milyen mértékben, és hogyan veszi át azokat a felelőségeket, amik nálam voltak. Aztán végül egy olyan munkatársra esett a választás, akinek volt tapasztalata, Bécsben dolgozott, Pozsonyban és Budapesten is dolgozott, és ismerte a biztosítót.

K: Változott-e lényegesen a vállalat működése, stratégiája, mióta elment onnan?

ZSM: Szerintem igen.

K: Hogyan, milyen irányban?

ZSM: Erről az ott dolgozó embereket kellene megkérdezni az eredmények vonatkozásában. Én azt gondolom, minden vezetőnek, amíg megkapja a bizalmat, addig meg kell adni azt a jogosultságot, hogy eldöntse, kikkel és hogyan akar együtt dolgozni. Nyilván lettek volna olyan dolgok, amiket én hasonló módon oldok meg, és nyilván lettek volna olyan dolgok, amiket teljesen különböző módon oldottam volna meg. De ezek a ha-val kezdődő mondatok feleslegeselek.

K: Ez a kalandvágyból hazajönni mit takar?

ZSM: Hazaköltöztünk, és eldöntöttem, hogy nem akarok visszamenni a multinacionális világba, nem akarok újra nagyobb szervezetben dolgozni. Alapítottam céget, cégeket, néhány más cégbe kisebbségi tulajdonosként beszálltam, és most ízlelgetem, vagy elkezdtem ízlelgetni a vállalkozói létnek a részét. Néhány helyen tanácsot adok, de alapvetően nagyon-nagyon jól érzem magam a bőrömben, mert azt, amit a régi munkámban nem szerettem, azokat itt nem kell végezni. Másik oldalról meg olyan projektjeink vannak, olyan megoldásokat

hozunk a piacra, amik újak, olyanok, amik még nem működtek a piacon. Újat alkotni, újat létrehozni borzasztóan izgalmas. Van egy nagyon jó csapatunk, akikkel együtt dolgozunk, nagyon jó szakemberek, különböző biztosítói háttérrel rendelkező, különböző területről érkező emberek, és nagyon jól érezzük magunkat együtt.

K: Miket csinálnak?

ZSM: Két olyan cégünk van, amelyben operatíván dolgozom. Az egyik cég a biztosítási iparág és más iparágak közötti együttműködéssel foglalkozik, erre vannak üzleti modelljeink és olyan típusú informatikai megoldásaink, amik elejétől a végéig a teljes adminisztrációs folyamatot, a szerződéskötést, digitális dokumentumkezelést, különböző fizetési megoldásoknak az alkalmazását, állománykezelést, elszámolásokat, komplex zárt rendszerben megoldják. Ez az egyik cégünk. A másik pedig egy applikáció, amit most vezetünk be a piacra, Ez pedig egy digitális hűségkártya kuponkezelő, akciókezelő rendszer, a nagyfiamnak volt az alapötlete, aki egyébként informatikus, és összeálltunk néhányan, megcsináltuk, és piacra hoztuk. Új dolgokat csinálunk, olyan megoldásokat fejlesztünk, együtt dolgozunk nagyobb pénzintézetekkel, nagy iparági szereplőkkel, amelyek nem voltak a piacon. Az OTP-vel fejlesztünk új fizetési megoldásokat. Ez jó, izgalmas, és olyan örömteli.

K: Még általános kérdéseket feltennénk, lezárásképpen. Miben látja a magyarországi biztosítási piac főbb jellemzőit: erősségét, gyengeségeit? Ezek milyen okokra vezethetők vissza?

ZSM: A Magyarországon működő biztosítóknak nagyon biztos pénzügyi hátterük van, átalakult a cégek a működése, ez egész intézményi rendszer, azt gondolom, hogy ez a része rendben van. Ugyanakkor még mindig lassú a piac a reakciókészségét illetően. Amikor kimentem Kaliforniába, akkor az érdekelt, hogy az internet, ami a zsebünkben van, hogyan változtatja meg a különböző iparágak működését. Van egy csomó iparág, amit teljesen átalakított. És vannak iparágak, amik hátul kullognak. A pénzügyi szektor nagyon sok iparág mögött kullog, és ezen belül is a biztosítás van leghátul. Aminek nyilván vannak racionális okai, tehát ha egy ágazat abból él, hogy kockázatokat vásárol, és kezel a piacon, akkor nyilván ez a kockázatkezelés egyfajta konzervativizmussal jár együtt. Ez az egyik ok. De a legnagyobb kihívás szerintem az, hogy a digitalizáció, a modern technológiák hogyan fognak hatni a piacra. Ez fantasztikusan érdekes terület, ez izgat, ezen dolgozom, és hozunk erre különböző megoldásokat. Kell, hogy változás legyen a biztosítós fejekben is. Jelen pillanatban a digitalizációról egy csomó cégnél még olyan emberek döntenek, akiknek nincsen személyes tapasztalatuk, tehát nem nagyon tudják, hogy ez a valóságban mit jelent. Nem használnak modern technológiát olyan mértékben. Ebből a szempontból már én is öreg vagyok, mert a gyerekeim sokkal természetesebb módon használják ezeket az eszközöket mindenre, annyi van, hogy talán a hátterem meg a nyitottságom miatt jobban érdekel. Ott az egyik gát, hogy akik erről döntenek, akik erre pénzt allokálnak, azok nem igazán vannak tisztában azzal, hogy a konkrét lehetőségek hogyan működhetnek. Ehhez hozzá kellene kapcsolni a termék-

fejlesztéseket, az egyéb IT megoldásokat, hogy miképpen lehet a biztosításokat könnyebbé, egyszerűbbé tenni. Mert a biztosításnak az a lényege, hogy bevállalok egy kockázatot, és ha az bekövetkezik, akkor azért helytállóan valamilyen szintig. Ezt az alapfunkcióját nem fogja elveszíteni, nem fogja más szereplő elvenni a biztosítótól. De onnantól kezdve, ha ezt megcsinálja, ha megnézzük az egész folyamatot, hogy egy terméket fejlesztenek, bevezetnek, értékesítenek, adminisztráció folyik, károkat jelentenek be, azokat rendezik, van egy csomó olyan költségelem, amit az ügyfél kifizet egyébként, de ez nem a konkrét kárnak a költsége. Ha a modern technológiákat rá lehet erre eresztetni, akkor ezt a ráarakódó költséghányadot nagy arányban le lehet csökkenteni, ez viszonylag egyszerű. Nagyszámú tételeket automatizmusban kezelni. Ha pedig le lehet csökkenteni ezeket a költségeket, és most elég nagyarányú költségekről beszélünk, akkor ennek egy része ottmaradhat az iparágnál profit formájában, a másik része pedig átmehet az ügyfelekhez. Mert vagy ugyanazt a szolgáltatást tudom olcsóbban biztosítani számára, vagy ugyanazért a pénzért sokkal több és szélesebb szolgáltatást tudunk biztosítani. Ez a nagy kihívása szerintem most a biztosítási szektornak, a digitalizáció.

A legnagyobb kihívás szerintem az, hogy a digitalizáció, a modern technológiák hogyan fognak hatni a piacra.

K: Még azt kérdezném, hogy ezen túl milyen irányokban, milyen területeken, milyen terméktípusokban látja a fejlődés lehetőségét?

ZSM: Szerintem fejlődni fog a kis összegű biztosításoknak az elterjedése, assistance jellegű szolgáltatások, pár ezer forintért, 1-2 ezer forintért elérhető célirányos szolgáltatások. Ez a folyamat már elindult, különböző iparági szereplők hajtják végre eredményesen. Van, ahol mi is közreműködünk ebben. Ez segíteni fog abban, hogy érthetően, egyszerű módon lehessen az ügyfelekkel kommunikálni, bemutatni a terméket, a szolgáltatást. Az életbiztosítási piacnak az a fajta fejlődése, ami a fénykorban volt, ahol a befektetések szárnyaltak, azok szerintem nem jönnek vissza. Ebben én nem látok problémát, mert annak egy jó része nem valós biztosítási igényen alapuló dolog volt. A nyugdíj olyan kérdés, amivel, ha nem kezdenek el időben foglalkozni, akkor komoly társadalmi problémákat fog okozni. Itt térnék vissza a szövetség és a kormányzat közös felelősségéhez. A privát egészségbiztosítás felfutása biztos komoly fejlődési lehetőséget jelent majd a szektornak. Gyakorlatilag alig találni olyat, aki elégedett lenne az egészségügyi szolgáltatásokkal, csak meg kell találni az új formákat. Az a kérdés, hogy az állami intézményrendszer, az állam szabályozó feladatai vagy hatásköre hogyan tudja segíteni ennek az üzletágnak a növekedését úgy, hogy az a szereplők többségének jó legyen. De szerintem ez mindenképpen egy kitörés lesz.

K: Köszönjük a beszélgetést!

MÚLTUNK EMLÉKEI ROVAT

AZ ELSŐ VILÁGHÁBORÚ ÉS AZ ÉLETBIZTOSÍTÁSOK – A KATONAI BIZTOSÍTÓKTÓL AZ ANORMÁLIS KÖTELEKIG –

Horváth Gyula – Tamás Gábor

A dualizmus korszakában a biztosítási szektor – időszakonként és ágazatonként eltérő ütemben ugyan, de – folyamatosan növekedett Magyarországon. Sokkal gyorsabban, mint a gazdaság egésze. 1895–1913 között a biztosítási díjbevétel éves bővülése már közel háromszorosa volt a magyar GDP, és több mint háromszorosa a szolgáltatási szektor átlagos növekedésének. Két évtized alatt az életbiztosítással rendelkezők száma, a biztosított tőke nagysága és a társaságok életbiztosítási díjbevétele egyaránt megháromszorozódott.

Az életbiztosító társaságok többsége több évtizede elavult, külföldi – angol és német – halandósági táblákkal dolgozott, melyek jelentősen felülbecsülték az ezekben az években gyorsan javuló halandóságot. Kifejezetten Magyarországra vonatkozó halandósági tábla csak 1908-ra készült el, 21 osztrák és magyar társaság adataira alapozva. Az életbiztosítók nem tartottak a mortalitás romlásától, profitjukat leginkább az erősödő jutalékverseny, a kontrollálatlan átkötési gyakorlat és a csökkenő kamatszint fenyegette. A századforduló után aztán a kockázati oldalon is megjelent egy veszély, amelyet már régen elfeledettnek hittek.

A biztosítók sehol Európában nem voltak felkészülve egy nagy háborúra. Ennek a lehetőségét Magyarországon is kizárta a piac, jól mutatja ezt a háborúkkockázat kezelése az életbiztosításokban. Az 1875-ös kereskedelmi törvény alapján eredetileg kizárt kockázat,¹ később külön díj ellenében bekerült a fedezett események közé. A századforduló előtt már kifejezetten olcsón vállalták a társaságok, de senkinek sem kellett, később – sok esetben – ingyen került a biztosításokba. A balkáni háborúk alatt aztán lassan az aggodalom vált uralkodóvá a piacon, ugyanis egyáltalán nem voltak háborúkkockázati tartalékok.² A hagyományos életbiztosítók ismét elkezdtek kizárni a katonai szolgálat alatti elhalálozást a fedezetükből.

A piaci rést specializált társaságok igyekeztek betölteni, létrehozva ezáltal a biztosításügy hazai történetének legrövidebb ideig fennállt innovációját: a katonai biztosítókat. Noha az új életbiztosítási forma népszerűsége a háborús fenyegetettség növekedésével párhuzamosan emelkedett, és közvetlenül a világháború kitörése előtt érte a csúcspontját, az első fecskéket már a századforduló előtt megtaláljuk. 1892-ben, Budapesten – I. Ferenc József 25 éves koronázási jubileuma alkalmából, József főherceg védnöksége alatt – megalakult az Első Biztosító Intézet Katonai Szolgálat Esetére. Kezdeményezője dr. Münnich Aurél, jogász, politikus, országgyűlési képviselő, a Magyar Kárpátgyesület elnöke volt.³ Münnich századosi rangot ért el a honvédségnél, és a Szabadelvű Párt egyik legfontosabb katonapolitikusának számított, 1893-tól az országgyűlés hadügyi albizottságának, majd véderőbizottságának az előadója. Ő referálta a képviselőházban az 1889-es új véderő-törvényjavaslatot, továbbá a népfölkelési és több, a honvédség fejlesztését célzó törvényjavaslatot.

Az intézet a férfiak katonai szolgálat esetére való biztosításán kívül leánykiházasítási biztosítást, valamint hagyományos vegyes, elérési és haláleseti biztosítást is árult. 1912-től a neve kiegészült az élet- és gyermekbiztosító kitéttel. Központi irodája előbb az V. kerületben az Erzsébet tér 1. szám alatt, majd a VII. kerületben a Károly körút 3. szám alatt állt. A társaság nem elsősorban a háborús kockázatok, sokkal inkább a katonai szolgálat költségeinek fedezése céljából alakult, és szövetkezeti formában működött. Alaptermékét fiatalkorú fiúgyermekekre köthették, ahol a biztosítási esemény a besorozás volt. A háború előestéjén a szövetkezetnek 72 ezer tagja (1912) és 1,8 millió korona díjbevétele (1913) volt.⁴

A magyar céget egy hamburgi székhelyű biztosítószövetkezet⁵ követte még 1896-ban, de nem sok sikert ért el, majd két bécsi cég lépett a piacra 1898-ban és 1900-ban.⁶ 1909-ben megalakult a Pallas Nyugdíj-, Élet- és Katonai Biztosító Részvénytársaság, majd 1912-ben az Első Magyar Általános Biztosító és annak kapcsolt vállalata, a Hazai Általános Biztosító megalapította a Hazai Általános Katonai Biztosítót. Ezek a társaságok már kifejezetten a háborús fenyegetettség következtében megemelkedett biztosítási igény kiszolgálására jöttek létre. Egyrészt felduzzadt a hadsereg létszáma, másrészt már egyáltalán nem tűnt elképzelhetetlennek, hogy harctéri veszteségeket ténylegesen fedezniük kelljen az életbiztosításoknak.

A háború eleinte igazolni látszott a hadibiztosítás létjogosultságát.

A háború eleinte igazolni látszott a hadibiztosítás létjogosultságát. A hagyományos szerződések piaca összeomlott, helyette a hagyományos életbiztosítók is hadibiztosításokat kezdtek árulni. Ezek a tőkét vagy tőkét és járadékot egyszerre kínáló konstrukciók nemcsak a hadi kockázatot vállalták be, de sokszor bármely okból történő elhalálozásra fizettek, ugyanis a harctéri halálesetek okának, sőt gyakran magának a halálesetnek az igazolása is komoly nehézségekbe ütközött. A hadibiztosítások népszerűsége a háború első éveiben rohamosan emelkedett. Még az önmagában sem túl nagy Hungária Biztosító is létrehozta saját specializált intézetét, a Hungária Hadibiztosító Pénztárat. 1916-ban az Első Katonai Biztosító is bővíteni tervezte a működési körét.⁷

A háború következtében a békebeli halandóságra alapozott életbiztosítási tarifák általános alkalmazhatóságával kapcsolatban is egyre több kétely merült fel. A háború következményei, a sebesülések, az éhezés a harctéri haláleseteken kívül is okozott eltéréseket a halandóságban. Óriási számban jelentek meg a „normálistól” eltérő életesélyű csoportok, akik számára a békebeli tarifák alapján nem lehetett életbiztosítást ajánlani. Ezt felismerve Ormody Vilmos, az Első Magyar Általános Biztosító vezérigazgatója 1916 novemberében kezdeményezte, hogy az ilyen, „anormális” életbiztosítások művelésében a piacon működő társaságok egyeztessék feltételeiket és tarifáikat.⁸ Ennek eredményeként 1916. december 19-én 30 tagvállalattal megalakult a Magyar Szent Korona Országában működő biztosítótársaságok köteleke anormális életek biztosítására, amely később Biztosító

Intézetek Országos Szövetségének egyik első egyezményeként működött tovább. A kötelék célja, hogy a korábban az életbiztosításból kizártak számára is lehessen fedezetet ajánlani. Ennek érdekében a tagok egyrészt megosztották egymással az elutasított ügyfelekről szóló információt, másrészt kölcsönösen viszontbiztosították egymást, egy közös kockázatbíráló bizottság díjtételei és feltételei alapján. Minden egyes szerződés viszontbiztosításából előre meghatározott arányban részesültek a tagvállalatok. Legnagyobb mértékben 6–6%-ban az Adria, a Generali, az Első Magyar Általános Biztosító és annak leányvállalata, a Pannónia Viszontbiztosító.⁹ Így gyakorlatilag az összes magyarországi életbiztosító együtt vállalt el minden egyes kockázatot, a köteléken kívüli, további viszontbiztosításra nem volt szükség.

A háború végét egyetlen katonai biztosító sem élte túl sokkal. Ennek elsődleges oka nem a háború előre ki nem számítható borzalmas embervesztése volt, a társaságok többsége a háború alatt is nyereséget mutatott ki. A fő problémát a hiperinflációban teljesen elértéktelenedő biztosítási és értékpapír-állomány jelentette. A társaságok jelentéktelenné váltak, a közönség általánosságban is elvesztette a bizalmát az életbiztosításokban, ráadásul a hadsereg is a töredékére zsugorodott. Katonai biztosítókra és hadibiztosításra nem volt többé igény. A Hazai Általános Katonai még 1920-ban beleolvadt anyavállalatába, a Hazai Általános Biztosítóba, az Első Katonai 1921-ben előbb a Nemzeti Általános Biztosítóba, majd azzal együtt a Garancia Általános Biztosítóba olvadt, amelyet egy évvel később felszámoltak. Legtovább, ha csak névlegesen is, a Pallas maradt meg, az ő csekély állományát 1927-ben vette át a Hermes Biztosító.¹⁰

HIVATKOZÁSOK

¹1875. évi XXXVII. tv. 504.§ 2. pont.

²Nádas Nándor 1915: Az életbiztosítás az 1913. évben. Magyar Biztosítási Évkönyv (17.) 2. 319–345. 327–328.

³Jánosvölgyi Münnich Aurél (Igló, 1856. május 11. – Budapest, 1906. április 28.).

⁴Magyar Compass (1914.)

⁵Hamburgi Katonaszolgálati, Kiházasítási és Korbiztosító Társulat (1896–1903)

⁶Első Osztrák Katonai Szolgálat Esetére Biztosító Intézet (1898–??), Atlas Élet-, Járadék- és Katonai Szolgálat Esetére Biztosító Rt. (1900–1923).

⁷Nagy Magyar Compass (1916).

⁸Magyar kötelék anormális életbiztosítások művelésére. Az Újság. 1916. november 11: 15

⁹Csury Jenő – Marosi Imre (1931): A magyar biztosítás története. 176–177.

¹⁰Nagy Magyar Compass (1921–1928).



SZERZŐI ÚTMUTATÓ
A BIZTOSÍTÁS ÉS KOCKÁZAT FOLYÓIRATBAN PUBLIKÁLÓK RÉSZÉRE

A kéziratokat elektronikus (Word/Excel fájl) formátumban mellékletként csatolva kérjük beküldeni a főszerkesztő (erzsabet.kovacs@uni-corvinus.hu) és a szerkesztő (katalin.lencses@mabisz.hu) e-mail címére.

A kézirat befogadásához csatolni szükséges a kitöltött szerzői nyilatkozatot is, mely a MABISZ honlapjáról is letölthető (www.mabisz.hu) különböző verziókban (egyszerzős, többszerzős nyilatkozat).

Terjedelmi ajánlás: 1-1,5 ív (1 ív=40.000 karakter). A közlemények hossza a 60.000 karaktert (szóközökkel) ne haladja meg. A karakterszámok tartásakor kérjük figyelembe venni, hogy amennyiben a cikkben/tanulmányban ábra vagy egyéb bokszt jelenik meg, akkor az ábránként 300 karakterrel kerül beszámításra. A publikálás főszabályként magyar nyelven, indokolt esetben pedig angol nyelven lehetséges. A Biztosítás és Kockázat eddig megjelent számai elérhetőek az alábbi linken keresztül:

http://www.mabisz.hu/hu/esemenyek-publikaciok/450-biztositas-es-kockazat.html

A kézirat a következő elemeket tartalmazza az alábbi sorrendben:

- CÍMOLDAL
A cikk címe, szerzője, elérhetősége. A cikk beadásának dátuma. Több szerző esetén a levelező szerző neve és elérhetősége is.
- CIKK CÍME
Alcím (opcionális)
- SZERZŐK NEVE ÉS AZOK AZ ADATOK, MELYEKET PUBLIKÁLÁSRA SZÁNNAK
Tudományos fokozat, munkahely, beosztás, e-mail cím
- ÖSSZEFOGLALÓ
Magyar nyelven, maximum 1000 karakter
- SUMMARY
Angol nyelven, maximum 1000 karakter
- KULCSSZAVAK
Maximum 5
- KEYWORDS
Maximum 5
- JEL
DOI szám
Ezt a MABISZ adja.
- CIKK, TANULMÁNY
Törzsszöveg (ajánlott terjedelm 60 000 karakter)
Ábrák, táblázatok, képletek, lábjegyzet (opcionális)
Összefoglalás, következtetések
- IRODALOMJEGYZÉK

1. A címdalton sorrendben a következők szerepeljenek: a kézirat címe, esetleg alcíme, a szerzők neve, a szerzők tudományos fokozata, titulusa, a szerzők munkahelye, a szerzők beosztása, elérhetősége. A cikk beadásának dátuma. Amennyiben a szerző(k) hozzájárul(nak) az e-mail cím(ük) közléséhez, akkor itt ezt is kérjük megadni. Több szerző esetén a kapcsolattartáshoz mindenképpen kérjük megadni a levelező szerző e-mail címét, telefonszámát.

2. Az összefoglalót magyar és angol nyelven kérjük elkészíteni és a cikk elejére beszerkeszteni. Az összefoglaló nem tartalmazhat rövidítéseket. Ennek meg-szerkesztésekor az alábbiakat kérjük figyelembe venni: „Bevezetés”, „Célkitűzés”, „Módszer”, „Eredmények” és „Következtetések” lényegre törő megfogalmazása oly módon történjék, hogy csupán az összefoglalás elolvasása is elegendő legyen a dolgozat lényegének megértéséhez. A magyar és az angol összefoglaló hossza igazodjon egymáshoz, a maximális karakterszám 1000 lehet. Az összefoglalókat követően a kulcsszavakat kérjük szerepeltetni. Maximum öt kulcsszó adható meg magyar és angol nyelven egyaránt, szerepeljenek továbbá a JEL-kódok is (https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php)

3. A kézirat világos, jól tagolt szerkesztése különösen fontos, beleértve az alcímek megfelelő alkalmazását is. Az eredeti közleménynél a bevezetőben néhány mondatban meg kell jelölni a kérdésfelvetést. A módszertani részben a szerző világosan és pontosan mutassa be és hivatkozzon azokra a módszerekre, amelyek alapján az eredményeket megkapta. Az eredmények és a diskusszió részeket külön és érthetően szükséges megszerkeszteni. A diskusszió rész legyen kapcsolatban az idevonatkozó legújabb ismeretanyaggal, valamint azokkal a megállapításokkal, amelyekből a szerző a következtetéseket levonta. Az eredmények újszerűsége, illetve a szerző saját tudományos hozzáadott értéke világosan tűnjön ki az írásból! A módszerek, eredmények, megbeszélés részek megfelelő alcímet kapjanak. A kéziratban az ábrák helyét, címét kérjük arab számokkal jelölni! A cikkben belül lehetőség szerint csak akkor legyen alfejezeteken belüli számozás, ha azt a téma jellege és feldolgozása indokolja.

4. A táblázatokat címmel kell ellátni, és minden táblázatot külön lapon szükséges megadni. A táblázat ne legyen kép, a táblázatokat Wordben/Excelben kérjük elkészíteni!

5. Az ábrák a kéziratban megfelelő helyen, számozottan (arab számok) szerepeljenek, és címmel is el legyenek ellátva. Kérjük a mértékegységek, jelmagyarázatok értelemszerűen történő megadását! Az ábra forrását is kérjük megjelölni, így a szövegben megfelelő helyen jelenjen meg az ábrákra, táblákra, jegyzetekre való hivatkozás! Az ábrákat és grafikonokat nagyfelbontású képként és xls formátumban egyaránt külön kérjük csatolni a beküldött íráshoz.

6. Az ábrák és táblák elnevezése az ábra, illetve táblázat felett szerepeljen, a forrás-megjelölés pedig alul kerüljön feltüntetésre. A cikk szöveges része is tartalmazzon utalást arra, hogy az ábra, illetve táblázat mely részekhez szolgál illusztrációként. Pl. „ahogy azt a 3. ábra mutatja. ...”.

7. A képleteket képletszerkesztővel kérjük elkészíteni, és azokat a jobb oldalon, zárójelben folyamatosan kérjük számozni!

8. A lábjegyzetek a használt irodalom elé, a folyószöveg után kerüljenek!

9. Az irodalomjegyzék felsorolásánál ne legyen számozás, vagy bármilyen egyéb jelölés (bullet pont stb.) Az irodalmi hivatkozásokat a legújabb eredeti közleményekre és összefoglalókra kell korlátozni. Kizárólag azok az irodalmi felsorolások sorolhatók fel, amelyekre a szövegben utalás történt, és közvetlen kapcsolatban vannak a kutatott problémával. Háromnál több szerző esetén a három szerző neve után „et al” irandó.

A szövegközti szakirodalmi utalásokat zárójelben kérjük feltüntetni, amennyiben a hivatkozás nem szerves része a mondatnak. Például (Osipian, 2009). Amennyiben valamelyik szerzőtől több, azonos évben megjelent munkára hivatkozik, a művek megkülönböztetésére használja az évszám mellé írt a, b, c stb. indexet. Szó szerinti idézetnél az oldalszám kötelezően jelölendő. Az irodalomjegyzéket a tanulmány végén abc-sorrendben közöljék a következőképpen:

- Könyveknél:
Dickson DCM (2005): Insurance Risk and Ruin, Cambridge University Press
- Tanulmányköteteken, gyűjteményes kötetekben megjelent publikációknál:
Mario Jametti & Thomas von Ungern-Sternberg (2003): Assessing the Efficiency of an Insurance Provider – A Measurement Error Approach, CESifo Working Paper Series 928, CESifo Group, Munich
- Folyóiratban megjelent cikkeknél:
Wiltrud Weidner – Robert Weidner (2014): Identifikation neuer Ansätze zur individuellen Kfz-Tarifierung, Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft May, Volume 103, Issue 2, pp. 167-193.
Dickson DCM. (2006): Premiums and reserves for life insurance products, Australian Actuarial Journal, vol. 12 (2), pp. 259-279.
- Webcímeknél:
Insurance Europe (2012): How insurance works
Online: http://www.insuranceeurope.eu/uploads/Modules/Publications/how-insurance-works.pdf
Weboldal hivatkozások zárójelben a letöltés dátumát is szerepeltetni kell.

10. Két-három oldalanként kérünk javasolni egy-egy kiemelésre szánt mondatot vagy mondatrészt a szövegből.

11. A Biztosítás és Kockázat folyóirat csatlakozott a DOI CrossRefrendszerhez, ami növeli a folyóiratban megjelenő cikkek láthatóságát, illetve elérhetőségét. Kérjük a szerzőket, hogy a cikkek irodalomjegyzékében link formátumban tüntessék fel az azon források DOI azonosítóját, melyeket más folyóiratok/kiadók már regisztráltak a CrossRef-nél. A források ezen szempontból való ellenőrzésére használható a CrossRef keresője: http://search.crossref.org/. A DOI-ból úgy képezhető link, hogy elé kell írni: http://dx.doi.org/. illetve amennyiben a CrossRef fenti keresőrendszerét használják, akkor az ott található DOI link egyszerűen átmásolható.

A Biztosítás és Kockázatban megjelent cikkeket a szerkesztőség az MTMT-n keresztül a REAL repozitóriumban archiválja.

12. A szerkesztőség szívesen fogad recenziókat is, melyek egy biztosításszakmai szempontból érdekesnek ítélt könyv ismertetését tartalmazzák azzal a céllal, hogy figyelmet az adott műre mind szélesebb körben felhívják. A recenzióval szembeni elvárások az alábbiak:

- Szükséges feltétel a mű valamennyi bibliográfiai adatának pontos feltüntetése.
- Tartalmaznia kell minimálisan a könyv szerzői ismertetését, szerkezeti felépítését. A recenzió szerzője ezen túlmenően megosztja az olvasóval a könyvvel kapcsolatos észrevételeit, benyomásait, akár kritikai értékelését is.
- A jó recenzió felkelti a vágyat az olvasásra, miközben annak tudományos értéke is tetten érhető, szakmai szemmel – az ajánlott szempontjain keresztül – orientálja a könyv potenciális olvasóját.
- Az idézetek és források megjelölésénél – amennyiben ilyenek vannak – be kell tartani a Biztosítás és Kockázat szerzői útmutatójában foglaltakat.
- Ajánlott terjedelem: 2-5 oldal.

Köszönjük, hogy a megfelelően előkészített kézittel Ön is segíti munkánkat!

Biztosítás és Kockázat Szerkesztősége

